

Référentiels de performance organisationnelle pour le secteur public : une analyse critique

Organizational Performance Frameworks for the Public Sector: A Critical Analysis

Kawtar BENKIRANE, (Docteur)
 École Nationale de Commerce et de Gestion
 Université Cadi Ayyad, Marrakech, Maroc

Khadija BENAZZI, (Enseignant chercheur)
 École Nationale de Commerce et de Gestion
 Université Cadi Ayyad, Marrakech, Maroc

Adresse de correspondance :	École Nationale de Commerce et de Gestion (ENCG) de Marrakech, Avenue Allal El Fassi, BP 3748, Marrakech, Maroc
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude. Ils assument l'entière responsabilité de tout éventuel plagiat, de l'usage de l'intelligence artificielle dans la rédaction, ainsi que des résultats présentés dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	BENKIRANE, K., & BENAZZI, K. (2026). Référentiels de performance organisationnelle pour le secteur public : une analyse critique. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 7(12), 597–619. https://doi.org/10.5281/zenodo.22168992
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: 29/07/2026

Accepted: 07/09/2026

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME
 ISSN: 2658-8455
 Volume 7, Issue 12 (2026)

Référentiels de performance organisationnelle pour le secteur public : une analyse critique

Résumé

L'évaluation de la performance organisationnelle constitue un enjeu central pour les organisations, qu'elles soient du secteur privé ou public. Bien que de nombreux modèles de performance existent, tels que le Balanced Scorecard (BSC), le modèle d'excellence EFQM ou le Lean Six Sigma, la plupart ont été développés à l'origine pour le secteur privé et ne répondent pas pleinement aux besoins spécifiques des organisations publiques, notamment les entreprises publiques à caractère marchand. Cet article propose une revue de dix référentiels majeurs, en analysant leur portée, leurs objectifs, leur structure et leur applicabilité dans différents contextes organisationnels. L'analyse met en évidence les forces et les limites de ces modèles, notamment leur capacité d'adaptation, leur prise en compte des parties prenantes et leur pertinence pour la création de valeur publique. Un écart de recherche important se dégage concernant le développement de modèles spécifiquement adaptés au secteur public, intégrant la responsabilité sociale, la participation des parties prenantes et l'efficacité organisationnelle. L'étude souligne également les facteurs critiques de succès pour la gestion de la performance dans le secteur public, tels que l'implication des parties prenantes, l'orientation vers les résultats, la coordination inter-organisationnelle, l'amélioration des processus et des capacités, la gestion des risques et le développement d'une culture d'innovation et d'apprentissage continu. Ces apports se concrétisent par un tableau comparatif synthétique des dix référentiels et par l'esquisse d'un modèle hybride de performance publique articulé autour de quatre dimensions. Cette recherche contribue à la compréhension théorique et pratique de l'évaluation de la performance dans les entreprises publiques, en insistant sur la nécessité de cadres adaptés au contexte spécifique du secteur public. Cette revue s'articule ainsi autour de la question suivante : dans quelle mesure les référentiels de performance organisationnelle existants peuvent-ils être adaptés, ou doivent-ils être repensés, pour répondre aux spécificités des établissements publics à caractère marchand ?

Mots-clés : Performance organisationnelle ; secteur public ; établissements publics à caractère marchand ; Balanced Scorecard ; EFQM ; valeur publique.

Classification JEL: H83, L32, M10

Type du papier : Article théorique

Abstract

Organizational performance evaluation is a central issue for organizations, whether in the private or public sector. Although many performance models exist, such as the Balanced Scorecard (BSC), the EFQM Excellence Model, or Lean Six Sigma, most were originally developed for the private sector and do not fully address the specific needs of public organizations, particularly market-oriented public enterprises. This article reviews ten major performance frameworks, analyzing their scope, objectives, structure, and applicability across different organizational contexts. The analysis highlights the strengths and limitations of these models, particularly their adaptability, their consideration of stakeholders, and their relevance for creating public value. A significant research gap emerges regarding the development of models specifically designed for the public sector, integrating social responsibility, stakeholder participation, and organizational efficiency. The study also identifies critical success factors for performance management in the public sector, including stakeholder involvement, results orientation, inter-organizational coordination, process and capability improvement, risk management, and the development of a culture of innovation and continuous learning. These contributions are embodied in a synthetic comparative table of the ten frameworks and in the outline of a hybrid public performance model structured around four dimensions. This research contributes to both the theoretical and practical understanding of performance evaluation in public enterprises, emphasizing the need for frameworks adapted to the specific context of the public sector. This review is thus structured around the following question: to what extent can existing organizational performance frameworks be adapted, or must they be rethought, to address the specificities of market-oriented public enterprises?

Keywords: Organizational performance; public sector; market-oriented public enterprises; Balanced Scorecard; EFQM; public value.

JEL Classification : H83, L32, M10

Paper Type : Review Article

1. Introduction

L'évaluation de la performance organisationnelle est un enjeu central dans la gestion contemporaine des organisations, qu'elles soient publiques ou privées. Elle permet de mesurer l'efficacité, l'efficience et la valeur créée par les activités organisationnelles, tout en orientant les décisions stratégiques et opérationnelles (Kaplan & Norton, 1992 ; EFQM, 2019). Dans le secteur public, cette question est d'autant plus complexe que les finalités poursuivies ne se limitent pas à la rentabilité financière, mais incluent la satisfaction des usagers, la responsabilité sociale et l'amélioration continue des services (Moullin, 2017 ; Osborne et al., 2013). Les établissements publics à caractère marchand (EPM), en particulier, se situent à l'intersection des logiques économiques et sociales, ce qui rend l'application des modèles traditionnels de performance, conçus initialement pour le secteur privé, souvent inadaptée (Benkirane & Benazzi, 2024). Dans le contexte marocain, cette catégorie recoupe les établissements et entreprises publics (EEP) exerçant une activité de nature commerciale ou industrielle, soumis au contrôle financier de l'État institué par la loi n° 69-00 (Dahir n° 1-03-195 du 11 novembre 2003). Contrairement aux établissements publics à vocation purement administrative, les EPM opèrent selon une logique de marché (facturation aux usagers, recherche d'équilibre financier) tout en poursuivant une mission de service public, ce qui les place à l'intersection d'impératifs de rentabilité économique et d'objectifs sociétaux (offices, régies, sociétés d'État à vocation commerciale).

Plusieurs modèles théoriques ont été développés pour mesurer et améliorer la performance organisationnelle, parmi lesquels le Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1992), le Public Sector Scorecard (Moullin, 2002), l'EFQM Excellence Model (EFQM, 2019), ou encore le Lean Six Sigma (Snee, 2010). Chacun de ces modèles offre des perspectives différentes : le BSC propose une approche équilibrée entre indicateurs financiers et non financiers ; l'EFQM met l'accent sur l'excellence organisationnelle et l'amélioration continue ; le Lean Six Sigma se concentre sur l'efficacité des processus et la réduction des gaspillages. Cependant, plusieurs études soulignent leurs limites dans le secteur public, notamment leur rigidité, leur complexité, ou l'inadaptation aux finalités sociétales et à la participation des parties prenantes (Moullin et al., 2007 ; Penna, 2011 ; Northcott & Taulapapa, 2012).

Cette revue se propose donc de confronter les modèles existants aux spécificités des EPM afin d'identifier les lacunes méthodologiques et conceptuelles. Le but est de dégager un cadre d'évaluation adapté, capable de prendre en compte à la fois la performance économique, l'efficacité des processus et la création de valeur publique. Cette démarche s'inscrit dans la continuité des travaux de Moullin (2017) et de Kaplan et Norton (2001a), qui mettent en avant la nécessité d'une adaptation contextuelle des modèles de performance aux organisations publiques, et vise à répondre au besoin de modèles spécifiquement conçus pour les établissements publics à activité marchande. Alors que ces travaux fondateurs se limitent à constater l'inadaptation des référentiels existants ou à proposer une adaptation partielle (le PSS), la présente revue s'en distingue en comparant systématiquement dix référentiels contrastés et en esquissant les contours d'un modèle hybride intégrateur, propre aux établissements publics à caractère marchand. Notre question de recherche est donc la suivante : dans quelle mesure les référentiels de performance organisationnelle existants sont-ils adaptés aux spécificités des établissements publics à caractère marchand, et quelles pistes permettraient de concevoir un cadre d'évaluation mieux ajusté à ce contexte ? Pour y répondre, l'article propose, dans un premier temps, une revue critique de dix référentiels majeurs de performance organisationnelle (section 2), avant d'en discuter les apports et limites au regard des spécificités du secteur public (section 3) et de dégager les facteurs critiques de succès d'une gestion de la performance publique (section 4), pour conclure sur les pistes de recherche futures (section 5).

2. Revue de littérature des modèles de la performance organisationnelle

Pour cette analyse, nous avons défini cinq critères distincts. Tout d'abord, nous examinons **la portée** de chaque modèle, c'est-à-dire que nous cherchons à évaluer la portée de chaque modèle en termes de secteurs d'application, de types d'organisations pour lesquels ils sont conçus, et de leur flexibilité pour s'adapter à différents contextes. Ensuite, nous considérons **les concepteurs ou auteurs** de chaque modèle, afin de comprendre les orientations qui ont guidé leurs choix et leur focalisation sur certains domaines spécifiques. Par la suite, nous examinons **les objectifs principaux** de chaque référentiel, ce qui nous permet de déterminer précisément ce qu'il vise à réaliser et quelles sont ses contributions potentielles à l'amélioration de la performance organisationnelle.

Notre quatrième critère d'analyse porte sur **la structure générale** de chaque référentiel, nous permettant de mettre en évidence les principaux domaines couverts et la logique sous-jacente à leur construction. Enfin, nous évaluons **les critiques** adressées à chaque modèle.

En ce qui concerne l'ancrage des référentiels, nous distinguons deux principaux types d'ancrage : professionnel et académique. Plus de la moitié des modèles identifiés ont un ancrage principal, bien que non exclusif, dans le domaine professionnel. Il s'agit du Balanced Scorecard (BSC), du tableau de bord du secteur public (PSS), de l'EFQM Excellence Model, du Lean Six Sigma (L&SSi), du McKinsey 7-S, de la pyramide de Lynch et Cross, du Malcolm Baldrige Model (MBNQA) et du navigateur de Skandia ; le Cadre d'auto-évaluation des fonctions publiques (CAF) et le modèle suédois de la performance (SIQ) complètent cet ensemble. L'ensemble de ces modèles sont récapitulés dans l'annexe 1 de l'article.

Le choix de ces dix référentiels s'appuie sur une revue systématique de la littérature consacrée aux modèles de performance organisationnelle, mobilisant la base de données ScienceDirect, dans le prolongement d'une revue systématique menée selon le protocole PRISMA sur les inducteurs de la performance organisationnelle dans le secteur public (Benkirane & Benazzi, 2025b). Cette revue a permis d'identifier un ensemble diversifié de modèles de performance, dont beaucoup ne distinguent pas performance et performance organisationnelle ; les dix référentiels retenus (combinant des modèles à ancrage principalement professionnel (BSC, PSS, EFQM, Lean Six Sigma, McKinsey 7-S, pyramide de Lynch et Cross, MBNQA, Navigator Skandia) et des modèles à ancrage académique (CAF, SIQ)) l'ont été sur la base de leur pertinence, de leur représentativité dans la littérature et de leur applicabilité à différents contextes organisationnels, dont le secteur public.

2.1. Le Balanced Scorecard

Le tableau de bord prospectif (Balanced Scorecard, BSC) est un outil de management stratégique développé dans les années 1990 par Kaplan et Norton (1992, 1996). Il vise à aligner la stratégie et les actions opérationnelles tout en offrant une mesure équilibrée de la performance à travers quatre perspectives : financière, client, processus internes, apprentissage et croissance. Conçu initialement pour le secteur privé, le BSC permet d'élargir l'analyse de la performance au-delà des seuls indicateurs financiers.

Au Maroc, le contexte de la gestion publique, marqué notamment par l'introduction de la loi organique des finances depuis 2015 et le développement du dialogue de gestion, est favorable à l'adoption du BSC. Cependant, les expériences marocaines restent rares, peu médiatisées et faiblement documentées, la littérature nationale se limitant à quelques travaux (Benkirane & Benazzi, 2024, 2025a ; Fraïne et al., 2024), surtout dans le secteur public.

Plusieurs limites expliquent ces difficultés. Le BSC reste fortement marqué par une logique financière, peu adaptée aux organisations publiques dont la finalité repose sur le bien social plutôt que sur le profit (Moullin, 2017). Kaplan et Norton (2001a, 2001b) ont reconnu cette inadéquation et proposé des adaptations, prolongées par Moullin (2002) avec le Public Sector Scorecard (PSS), axé sur des objectifs sociétaux et l'efficacité de gestion. Le caractère flexible

du modèle est souligné (Northcott & Taulapapa, 2012), mais l'absence d'un modèle standard complique sa mise en œuvre.

Par ailleurs, la démarche méthodologique du BSC, notamment le passage des objectifs aux indicateurs, reste peu explicitée (Northcott & Taulapapa, 2012), freinant son appropriation. Enfin, plusieurs critiques sont formulées : logique circulaire plutôt que causale (Nørreklit, 2000), absence de dimension temporelle et hiérarchisation discutable des perspectives (Otley, 1999). La revue de Northcott et Taulapapa (2012) souligne en outre que les bénéfices du BSC dans les organisations publiques restent inégaux et dépendent fortement des conditions de mise en œuvre.

2.2. Le tableau de bord du secteur public (le PSS)

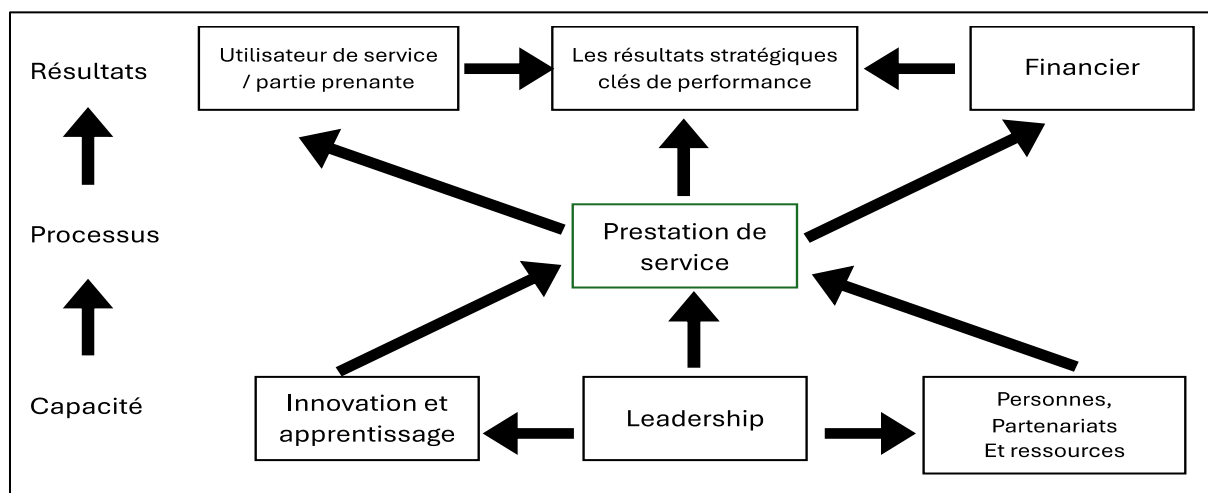
Le Public Sector Scorecard (PSS), développé par Moullin (2002), est un cadre intégré de gestion de la performance et d'amélioration des services destiné aux secteurs public et associatif. Selon Kaplan et Norton (2001b), l'adaptation du Balanced Scorecard (BSC) au secteur public repose principalement sur une réorganisation du modèle, plaçant les utilisateurs de services et les parties prenantes au sommet de la hiérarchie. Le PSS se déploie en trois phases : la cartographie stratégique, l'amélioration des services et la mesure et l'évaluation de la performance.

Au cœur du PSS se trouve un modèle simple reposant sur la relation entre capacité, processus et résultats. La capacité (facteurs organisationnels, culturels et ressources) conditionne l'efficacité des processus, lesquels conduisent aux résultats. Cette approche participative, fondée sur des ateliers impliquant gestionnaires, personnel et parties prenantes, permet d'identifier les résultats attendus, de concevoir les processus adaptés et de renforcer les capacités nécessaires (Moullin, 2017).

Le PSS se structure autour de sept perspectives : résultats stratégiques clés, utilisateurs de services et parties prenantes, finances, prestation de services, innovation et apprentissage, leadership, et personnes, partenariats et ressources. Contrairement au BSC classique, il met en avant la création de valeur publique et sociale, intègre les dimensions financières comme levier et non comme finalité, et reconnaît que les contre-performances peuvent provenir de déficits de capacités plutôt que de processus inefficaces (Moullin, 2017).

La flexibilité du PSS permet des adaptations contextuelles, comme l'illustre son application dans le domaine de la santé publique (Moullin et al., 2007). Toutefois, la mise en œuvre du PSS est complexe et exigeante. Au Maroc, des contraintes culturelles, techniques et organisationnelles freinent son déploiement, malgré l'intérêt reconnu du modèle. Plusieurs études soulignent ces difficultés dans différents contextes publics (Lawrence & Sharma, 2002 ; Gurd & Gao, 2008 ; Northcott & Taulapapa, 2012 ; Benkirane & Benazzi, 2024).

Figure 1 - Le modèle du Public Sector Scorecard (PSS)



Source : adapté de Moullin (2017)

2.3. EFQM Excellence Model

Le **modèle EFQM Excellence** a été introduit dans les années 1990 comme cadre d'évaluation des candidatures au Prix d'Excellence au Royaume-Uni. Il est aujourd'hui le modèle d'excellence le plus largement utilisé en Europe, avec plus de 30 000 organisations l'adoptant pour améliorer leurs performances et leur rentabilité (EFQM, 2019). Fondé sur le principe du développement continu, il s'applique à tous les secteurs d'activité et permet aux organisations d'identifier et de renforcer leurs forces dans neuf domaines clés (Doeleman et al., 2014).

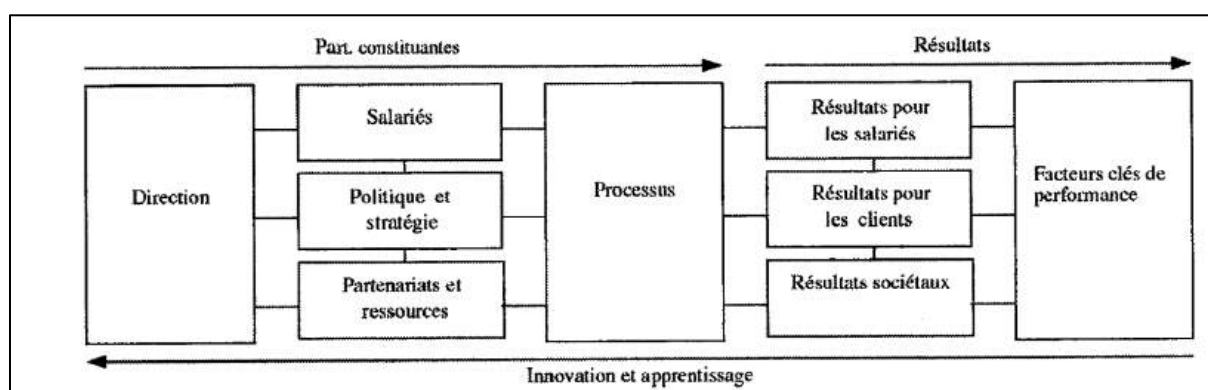
L'objectif principal du modèle EFQM est d'évaluer et de piloter la performance de manière équilibrée, en intégrant des dimensions financières et non financières. Il met particulièrement l'accent sur deux leviers majeurs de performance : les **processus** et les **clients**. Les processus visent la conception et la gestion de pratiques efficaces, alignées sur la stratégie de l'organisation, afin de créer de la valeur pour les clients et les parties prenantes. L'orientation client consiste à analyser les attentes, segmenter les clients et fournir des produits ou services adaptés pour garantir leur satisfaction.

La méthodologie EFQM repose sur neuf critères regroupés en deux catégories : les « **Enablers** » et les « **Résultats** » (Suárez et al., 2017). Les Enablers couvrent le leadership, la stratégie, les personnes, ainsi que les partenariats et ressources. Les Résultats évaluent la performance en matière de clients, de personnel, d'impact sociétal et de processus.

Le modèle s'appuie sur des démarches d'évaluation et d'auto-évaluation permettant d'identifier forces et faiblesses, suivies de plans d'action visant l'amélioration continue. Le EFQM Excellence Model constitue ainsi un outil global de management stratégique favorisant l'excellence organisationnelle, la durabilité et l'innovation.

Le schéma ci-dessous récapitule l'ensemble des neuf axes du modèle d'excellence EFQM.

Figure 2 - Représentation graphique du modèle d'excellence de l'EFQM



Source : modèle EFQM à neuf critères, adapté de Doeleman et al. (2014)

Le **Modèle d'Excellence EFQM** fait l'objet d'un intérêt académique soutenu, attesté par plusieurs revues de littérature et méta-analyses (Doeleman et al., 2014 ; Suárez et al., 2017). Les recherches confirment sa **validité, sa fiabilité et son pouvoir prédictif**, quels que soient les secteurs et types d'organisations (Fonseca, 2022). Les relations causales internes au modèle sont généralement associées à de meilleures performances, bien que leur efficacité dépende fortement du contexte.

Cependant, le modèle présente des limites. Il privilégie les dimensions tactiques et les résultats sociaux, clients et employés, au détriment de l'analyse financière et du développement stratégique, ce qui peut réduire sa pertinence pour les organisations orientées vers la rentabilité. De plus, dans des environnements complexes et incertains, les modèles d'excellence, dont l'EFQM, apparaissent souvent trop rigides, complexes et consommateurs de ressources, comparés à des approches plus agiles comme **Six Sigma** (Fonseca, 2022).

2.4. Lean, Six Sigma et le Lean six sigma (L&SSi)

Le Lean a été introduit par Womack, Jones et Roos (1990) pour décrire le système de production Toyota. Il vise à créer de la valeur avec moins de ressources en réduisant les gaspillages, la variabilité et le manque de flexibilité, tout en améliorant qualité, coûts, délais et productivité (Hopp & Spearman, 2004).

Le Six Sigma, développé chez Motorola par Bill Smith dans les années 1980, cherche à éliminer les causes de défauts en s'appuyant sur l'analyse des données et la méthodologie DMAIC (Snee, 2010 ; Antony & Banuelas, 2002), avec un objectif de moins de 3,4 défauts par million d'opportunités (Pillet, 2004).

La combinaison de ces deux approches a donné naissance au Lean Six Sigma (LSS), défini comme une stratégie visant à améliorer la performance des processus, la satisfaction client et les résultats financiers (Snee, 2010). Introduit progressivement dans les années 2000, le LSS a été largement déployé dans de grandes entreprises industrielles et des PME (Antony et al., 2005 ; Laureani & Antony, 2012), avec des résultats positifs observés dans de nombreux secteurs (Albliwi et al., 2014 ; Zu et al., 2008). Cependant, le LSS fait face à des limites liées au manque d'engagement de la direction, à l'insuffisance de formation, à une mauvaise sélection des projets et à un faible alignement stratégique (Snee, 2010 ; Albliwi et al., 2014). Son application dans le secteur public demeure également complexe en raison des contraintes bureaucratiques, réglementaires et des objectifs orientés vers le service public plutôt que le profit.

2.5. McKinsey 7-S

Le modèle McKinsey 7S a été popularisé auprès du monde des affaires par Peters et Waterman (1982) dans la recherche de l'excellence, à partir de travaux antérieurs menés avec Pascale et Athos (1981). Il a été conçu comme un cadre d'analyse permettant de diagnostiquer les causes des dysfonctionnements organisationnels et de formuler des programmes d'amélioration, en réponse aux difficultés managériales rencontrées dans les grandes organisations (Waterman et al., 1980).

Le modèle dépasse la vision classique selon laquelle « la structure suit la stratégie » en considérant que la performance organisationnelle repose sur l'alignement de sept éléments interdépendants : la stratégie (choix d'actions face à l'environnement), la structure (organisation des unités), les systèmes (procédures formelles et informelles), le style de management, le staff (gestion et motivation des ressources humaines), le savoir-faire (compétences clés) et les valeurs partagées, qui constituent le cœur de la culture organisationnelle. La cohérence et l'harmonie entre ces éléments sont considérées comme essentielles à la mise en œuvre efficace de la stratégie (Channon & Caldart, 2015).

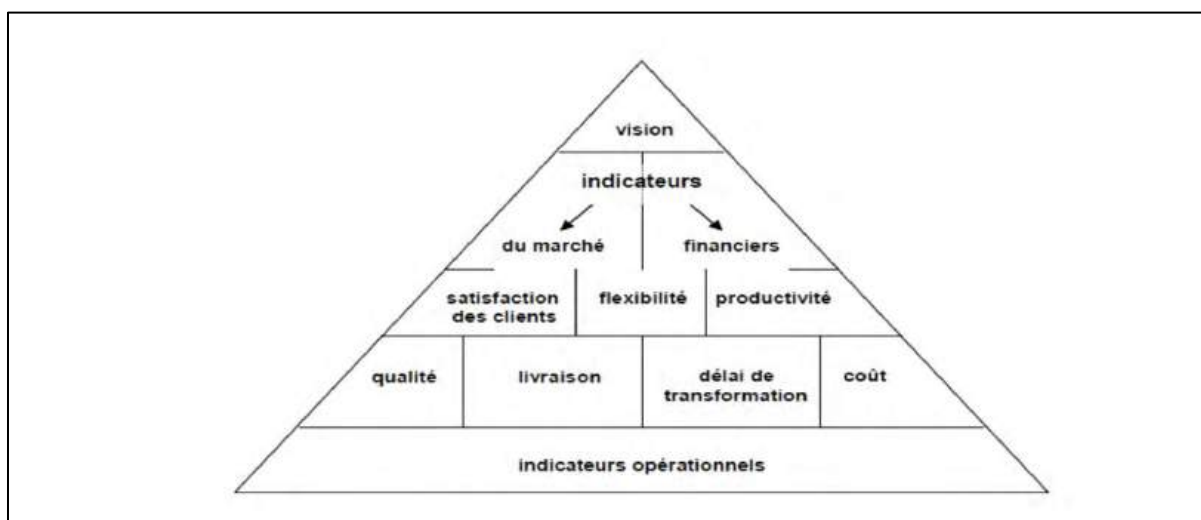
Développé à partir d'entretiens approfondis avec des dirigeants et influencé par des penseurs majeurs de la gestion (Barnard, 1938 ; Simon, 1947 ; March & Simon, 1958 ; Weick, 1979), le modèle 7S demeure largement utilisé par les chercheurs, consultants et managers.

Toutefois, plusieurs limites ont été soulignées. Le modèle tend à simplifier excessivement la complexité organisationnelle (Waterman et al., 1980), néglige les facteurs externes et présente une vision relativement statique du changement (Cameron & Quinn, 1999). Il offre également peu de guidance opérationnelle en matière de formulation stratégique (Pascale & Athos, 1981). D'autres auteurs soulignent ses limites face aux enjeux culturels, environnementaux et d'innovation (Richard et al., 2004 ; Naranjo-Valencia et al., 2011 ; Cummings & Worley, 2014).

2.6. La pyramide de Lynch

La pyramide de Lynch et Cross présente une approche intégrée des indicateurs stratégiques et opérationnels, soulignant l'importance de la connexion entre la stratégie globale de l'entreprise et ses activités quotidiennes.

Figure 3 - Pyramide de performance de Lynch et Cross



Source : adapté de Lynch et Cross (1991).

La pyramide de performance de Lynch et Cross est un modèle hiérarchique qui illustre l'alignement entre la vision stratégique de l'entreprise et ses indicateurs de performance. Au sommet de la pyramide se trouve la vision stratégique, suivie des objectifs financiers et des objectifs de croissance à long terme. Les niveaux intermédiaires intègrent des indicateurs de marché, évaluant notamment la satisfaction des clients et la flexibilité, ainsi que des indicateurs financiers centrés sur la productivité et la rentabilité. À la base, les indicateurs opérationnels mesurent la qualité, les délais, la livraison et les coûts, traduisant concrètement la performance des processus internes.

Ce modèle met en évidence le rôle central des opérations dans l'atteinte des objectifs stratégiques, en soulignant que la performance opérationnelle conditionne directement la satisfaction des clients et la création de valeur pour les actionnaires. La flexibilité, placée au cœur de la pyramide, est identifiée comme un facteur clé de compétitivité et de pérennité dans un environnement économique instable. Selon Lynch et Cross (1991), la réussite organisationnelle repose sur la capacité à répondre simultanément aux attentes des clients et des actionnaires, ce que la pyramide de Lynch et Cross permet de représenter de manière équilibrée. Malgré ses apports, le modèle présente certaines limites. Il accorde une place dominante aux indicateurs financiers et de marché, au détriment d'autres dimensions de la performance. De plus, il demeure essentiellement conceptuel et peut ne pas refléter toute la complexité des systèmes organisationnels.

En définitive, la pyramide de Lynch et Cross constitue un cadre utile pour articuler stratégie et opérations, tout en mettant en avant l'importance de la flexibilité, mais elle nécessite des adaptations pour tenir compte des spécificités de chaque organisation.

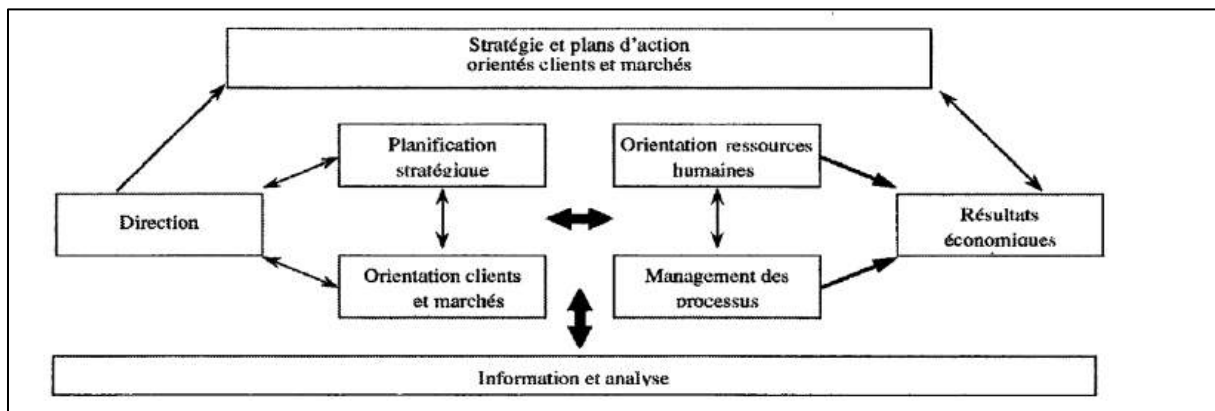
2.7. Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)

Le Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA), établi par le Congrès américain en 1987, vise à promouvoir l'amélioration de la qualité et à reconnaître l'excellence organisationnelle (Prybutok, Zhang et Peak, 2011). Conçu par le NIST, le modèle s'appuie sur les meilleures pratiques de gestion de la qualité et a été initialement destiné aux fabricants, entreprises de services et petites entreprises, avant d'inclure les organisations éducatives et de santé (1999) puis les organismes gouvernementaux et à but non lucratif (2005).

Le modèle MBNQA comprend sept catégories : leadership, planification stratégique, orientation client, information et analyse (MAKM), orientation ressources humaines, management des processus et résultats économiques. La triade leadership, planification stratégique, orientation client pilote le système créant les résultats (versions 2002 et 2013-

2014), la version la plus récente ayant renforcé le rôle des systèmes d'information (Prybutok et al., 2011).

Figure 4 - Représentation graphique du modèle de performance de Malcolm Baldrige.



Source : adapté de Prybutok et al. (2011)

Chaque catégorie est détaillée : le leadership guide la valeur et la performance et inclut innovation et responsabilité sociale ; la planification stratégique développe et mesure les objectifs et plans d'action ; l'orientation client évalue satisfaction et réseau clientèle ; l'information et l'analyse portent sur la mesure de la performance ; l'orientation RH favorise le développement des employés ; le management des processus intègre conception et prestation des services ; les résultats économiques évaluent performance client, production, finances, RH et opérations. L'évaluation repose sur trois dimensions : approche, déploiement et résultats.

Bien que le modèle offre une orientation claire pour la performance organisationnelle, il présente des limites : faible sensibilité aux aspects tactiques et parties prenantes autres que clients et actionnaires, difficultés d'adaptation culturelle et économique hors États-Unis, rôle peu défini de la chaîne logistique (Prybutok et al., 2011 ; Peng & Prybutok, 2015). À l'instar d'autres modèles d'excellence comme l'EFQM et le SIQ, le MBNQA peut en outre s'avérer complexe et consommateur de ressources (Fonseca, 2022).

2.8. Le navigateur de Skandia

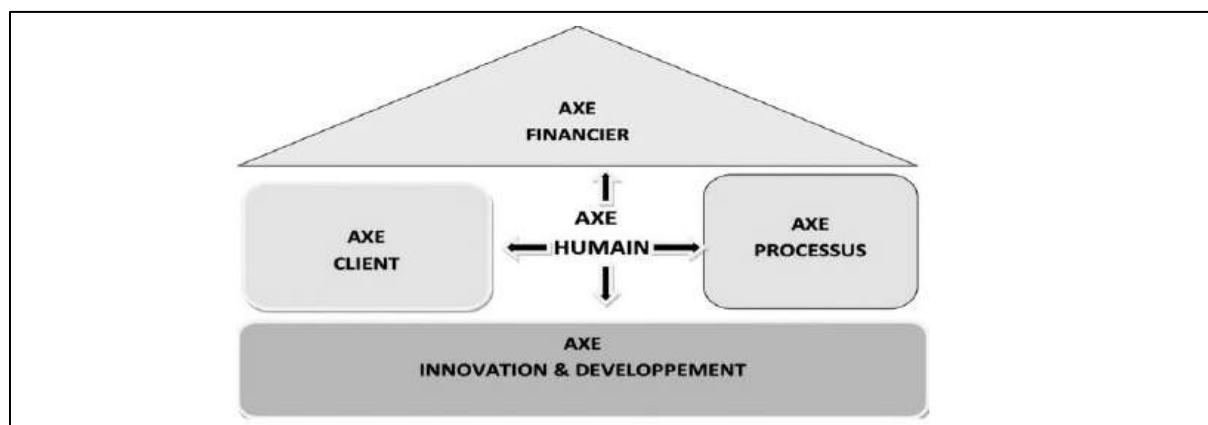
Le Navigator Skandia, développé par Leif Edvinsson en 1997 chez Skandia, est un tableau de bord stratégique centré sur le capital immatériel, en particulier le capital humain et intellectuel, comme moteur de création de valeur (Edvinsson, 1997). Il a été conçu pour compléter les comptes financiers traditionnels en intégrant des indicateurs liés aux actifs immatériels.

Comme le montre la figure 5 ci-dessous, le modèle comporte cinq axes principaux :

- Financier : évaluation des résultats passés et moyens d'accroître la valeur, à travers des ratios financiers et des revenus liés aux nouveaux clients et produits.
- Client : suivi du présent et de la satisfaction client, fréquence des achats et interactions.
- Processus : gestion des systèmes d'information, procédures de travail et capital technologique.
- Renouvellement / Innovation et développement : anticipation et préparation du futur, nombre de nouveaux produits, brevets, R&D.
- Capital humain : compétences, savoir, motivation, formation et salaires, considéré comme le principal moteur de valeur.
- Le capital intellectuel est divisé en trois composantes : capital humain, capital structurel (brevets, marques, bases de données) et capital relationnel (relations

avec partenaires externes). La valeur intrinsèque du capital intellectuel résulte de l'interaction de ces trois composantes.

Figure 5 - Le navigateur Skandia



Source : Travaux de Edvinsson et Malone (1997)

Bien que le Navigator Skandia ait été salué comme une innovation dans la gestion des actifs immatériels (Edvinsson & Malone, 1997 ; Edvinsson, 1997), il a été critiqué pour sa simplicité excessive, son focus limité, la subjectivité des indicateurs, le manque de validation empirique et les difficultés pratiques d'application (Bontis & Fitz-enz, 2002 ; Edvinsson & Sullivan, 1996).

Malgré ces limites, le modèle reste un outil influent pour la prise de conscience et la gestion du capital intellectuel, offrant des perspectives pour améliorer la valorisation des actifs immatériels et guider les pratiques managériales contemporaines.

2.9. Le Cadre d'auto-évaluation des fonctions publiques (CAF)

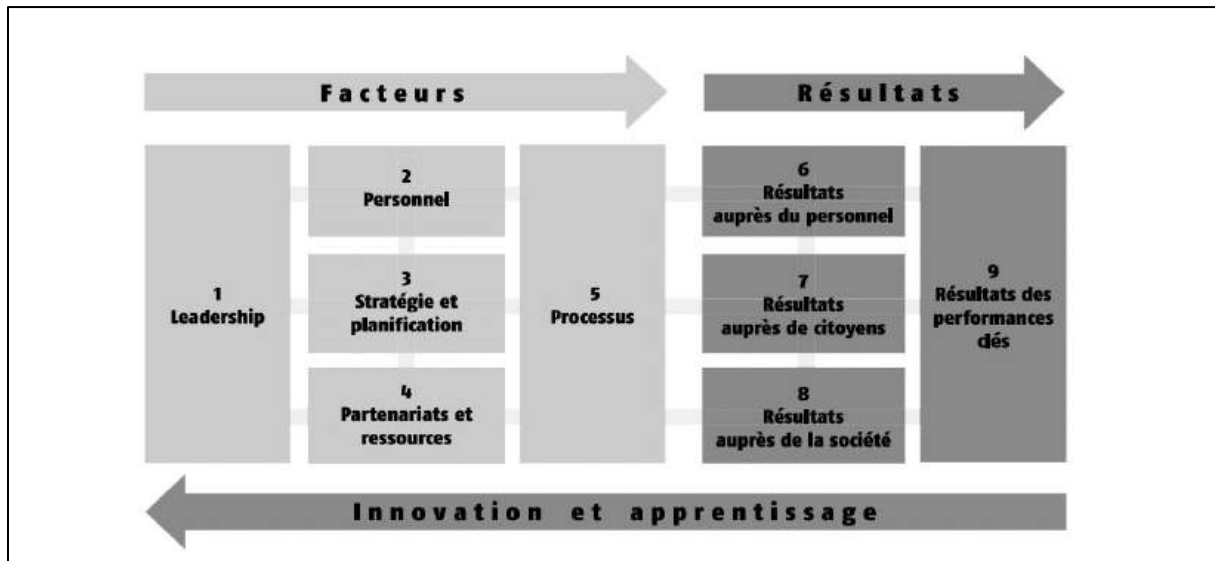
Le Cadre d'Auto-évaluation des Fonctions publiques (CAF), lancé en 2000 et formalisé en 2006 via la coopération entre EUPAN, l'EIPA et les ministres européens, est un modèle européen inspiré du modèle EFQM, conçu pour améliorer la performance et la qualité dans le secteur public (CAF, 2013 ; Raharjo et al., 2015). Il vise une gouvernance efficace, en mettant l'accent sur l'innovation, la numérisation, la durabilité et la diversité, et prend en compte l'impact social et environnemental des services publics.

Le CAF repose sur une méthodologie d'auto-évaluation structurée en cinq étapes : auto-diagnostic, auto-évaluation, identification des points forts et pistes d'amélioration, implication des parties prenantes et élaboration d'un plan d'action SMART. Il couvre 9 axes essentiels : leadership, stratégie et planification, gestion des ressources humaines, gestion des processus, partenariats et ressources, résultats clients, résultats sociaux, résultats du personnel et résultats sociétaux. L'approche est holistique et permet de mesurer la satisfaction des citoyens, la performance des processus et l'efficacité de la gestion des ressources, tout en favorisant l'apprentissage organisationnel. La figure 6 ci-dessous récapitule les éléments du modèle :

Les avantages du CAF résident dans sa capacité à fournir une vision globale de la performance et à identifier les domaines nécessitant des améliorations continues. Cependant, sa mise en œuvre peut varier selon le contexte national et institutionnel, comme en Roumanie où l'intégration du CAF reste irrégulière (Băcală & Bibu, 2013). Les facteurs limitants incluent la disponibilité des ressources, les changements de politiques publiques et les difficultés de coordination entre administrations.

Ainsi, le CAF constitue un outil structuré pour la gestion de la qualité et l'amélioration continue dans le secteur public, mais son efficacité dépend fortement de l'adaptation locale et de l'engagement des parties prenantes.

Figure 6 - Illustration graphique de la méthodologie du modèle (CAF)



Source : adapté de CAF (2013)

2.10. The Swedish Institute for Quality (SIQ) model for performance excellence

Le Modèle SIQ (Swedish Institute for Quality), utilisé depuis 1992 en Suède, est inspiré du Malcolm Baldrige National Quality Award et applicable dans le secteur privé comme public (Bergman & Klefsjö, 2010). Il vise à promouvoir l'excellence organisationnelle en développant une culture de qualité continue et l'amélioration des performances.

Le modèle repose sur sept critères principaux :

1. **Leadership** : engagement et implication de la direction pour favoriser l'innovation et la culture de qualité.
2. **Planification stratégique** : définition d'objectifs clairs, planification à long terme et gestion des risques.
3. **Développement des ressources humaines** : formation, motivation, recrutement et gestion des compétences.
4. **Gestion des processus** : efficacité et efficience des processus opérationnels avec amélioration continue.
5. **Résultats organisationnels** : performance globale incluant résultats financiers, satisfaction client et impact social/environnemental.
6. **Satisfaction des clients** : mesure de la qualité perçue et fidélité client.
7. **Satisfaction des employés** : engagement, culture organisationnelle et opportunités de développement professionnel (Eriksson & Garvare, 2005).

La méthodologie combine **collecte de données quantitatives et qualitatives**, analyse des performances via des scores et benchmarks, et communication des résultats pour orienter les plans d'action correctifs (Eriksson & Garvare, 2005). L'approche encourage l'implication des parties prenantes et l'amélioration continue (Raharjo et al., 2015).

Cependant, le modèle présente des limites : orientation trop centrée sur les processus au détriment des produits/services, faible prise en compte de l'innovation, de l'éthique et des dimensions sociales/environnementales (Quist et al., 2007). Il manque de flexibilité pour différents contextes organisationnels, peut être complexe et exigeant en ressources, et s'avère plus adapté aux grandes organisations qu'aux PME (Kujala & Lillrank, 2004 ; Ahire et al., 1996).

Ainsi, le modèle SIQ constitue un outil robuste pour l'évaluation et l'amélioration de la performance organisationnelle, mais son application nécessite adaptation et contextualisation pour maximiser son efficacité.

3. Analyse et discussion

Cette section propose une synthèse comparative des dix référentiels étudiés au regard des spécificités du secteur public ; la section suivante en tire les facteurs critiques de succès et les perspectives pour la gestion de la performance publique. La synthèse présente une gamme de modèles de performance organisationnelle, notamment le Balanced Scorecard (BSC), l'EFQM Excellence Model et le Lean Six Sigma, qui fournissent des cadres pour évaluer et améliorer les performances des organisations. Bien que ces modèles offrent des perspectives variées, un research gap important se dégage concernant l'adaptation de ces modèles au secteur public à activité marchande.

Tableau 1 : Synthèse comparative des dix référentiels de performance organisationnelle

Le modèle	Logique dominante	Point fort majeur	Limite principale pour le secteur public
BSC (Kaplan & Norton, 1992)	Financière et stratégique	Vision équilibrée entre indicateurs financiers et non financiers	Logique financière dominante, peu adaptée à la création de valeur publique
PSS (Moullin, 2002, 2017)	Parties prenantes publiques	Réoriente le BSC en plaçant usagers et citoyens au sommet	Absence de modèle standardisé, mise en œuvre hétérogène
EFQM Excellence Model (EFQM, 2019)	Excellence organisationnelle (RADAR)	Vision holistique, jugé le plus adaptable au secteur public (Rahmati & Jalilvand, 2024)	Mise en œuvre lourde, forte consommation de ressources
Lean Six Sigma	Amélioration des processus	Réduction de la variabilité et des gaspillages, gains d'efficience	Culture managériale industrielle peu transposable telle quelle au public
McKinsey 7-S	Alignement organisationnel	Vision systémique de l'organisation (structure, systèmes, valeurs)	Modèle statique, peu opérationnel pour le pilotage de la performance
Pyramide de Lynch & Cross (1991)	Déploiement stratégique	Relie objectifs stratégiques et indicateurs opérationnels de terrain	Diffusion limitée, complexité de déploiement pratique
MBNQA (Malcolm Baldrige)	Excellence par critères	Référence internationale reconnue en matière d'excellence	Jugé complexe et consommateur de ressources, à l'instar de l'EFQM et du SIQ
Navigator Skandia (Edvinsson, 1997)	Capital immatériel	Valorisation du capital humain et intellectuel comme moteur de valeur	Subjectivité des indicateurs, validation empirique limitée
CAF	Auto-évaluation publique	Conçu spécifiquement pour le secteur public, inspiré de l'EFQM	Mise en œuvre irrégulière selon les contextes nationaux
SIQ	Qualité totale	Outil robuste applicable au secteur privé comme public	Complexe, mieux adapté aux grandes organisations qu'aux structures modestes

Source : élaboré par les auteurs, synthèse de l'Annexe 1

Les modèles existants, tels que le BSC et l'EFQM Excellence Model, ont été principalement développés pour le secteur privé et pourraient nécessiter des ajustements pour répondre aux besoins spécifiques du secteur public, tels que la transparence et la responsabilité sociale. Cette lacune dans les modèles existants souligne le besoin de cadres spécifiquement conçus pour le secteur public à activité marchande. Le Public Sector Scorecard (PSS) émerge comme un exemple de modèle adapté au secteur public, en mettant l'accent sur la participation des parties prenantes, la focalisation sur les résultats et l'amélioration continue des processus. Cette adaptation spécifique offre un cadre robuste pour évaluer et améliorer la performance organisationnelle dans le secteur public.

La revue de la littérature souligne également plusieurs éléments critiques pour le succès de la gestion de la performance dans les secteurs publics, notamment l'implication des utilisateurs de services et des parties prenantes, la concentration sur les résultats, le travail à travers les frontières organisationnelles, l'amélioration des processus et des capacités, l'intégration de la

gestion des risques, et le développement d'une culture d'amélioration, d'innovation et d'apprentissage.

Le research gap réside dans le besoin de modèles de performance organisationnelle spécifiquement adaptés au secteur public à activité marchande, ainsi que dans la nécessité de combler ces lacunes par des cadres qui intègrent les spécificités du secteur public en prenant en considération le contexte des EPM.

4. Facteurs critiques de succès de la performance dans le secteur public

Sur la base de la synthèse proposée en section 3, cette section identifie les facteurs critiques de succès d'une gestion de la performance adaptée au secteur public. Les modèles de performance organisationnelle offrent des cadres théoriques et pratiques pour évaluer et améliorer les performances des organisations. Parmi les modèles les plus influents, on trouve le Balanced Scorecard (BSC), le PSS adapté au secteur public, l'EFQM Excellence Model, le Lean Six Sigma, le McKinsey 7-S, le Malcolm Baldrige Framework, le Navigateur de Skandia, la pyramide de Lynch et Cross, ainsi que d'autres tels que le Common Assessment Framework (CAF) et le modèle du Swedish Institute for Quality (SIQ) pour l'excellence organisationnelle. Parmi les nombreux modèles de performance organisationnelle étudiés, trois se démarquent par leurs approches distinctes mais complémentaires : le Balanced Scorecard (BSC), l'EFQM Excellence Model et le Lean Six Sigma. Le Balanced Scorecard (BSC) se distingue par ses quatre perspectives principales : financière, client, processus interne et apprentissage et croissance (Kaplan & Norton, 1992). Cette approche équilibrée vise à fournir une vision holistique de la performance organisationnelle en intégrant des indicateurs financiers et non financiers. L'EFQM Excellence Model, quant à lui, repose sur neuf critères fondamentaux, allant du leadership à la performance clé (Doeleman et al., 2014). Ce modèle met l'accent sur l'excellence organisationnelle à travers une évaluation globale des processus, des résultats et de l'impact de l'organisation sur ses parties prenantes. Enfin, le Lean Six Sigma se concentre sur l'amélioration continue des processus en réduisant les variations et en éliminant les gaspillages. Cette approche axée sur la qualité vise à maximiser la valeur pour le client tout en minimisant les coûts et les délais.

D'autres modèles, tels que le McKinsey 7-S, le Malcolm Baldrige Award, le Navigateur de Skandia et la pyramide de Lynch et Cross, apportent également des perspectives uniques sur la performance organisationnelle. Les travaux les plus récents confirment cette dynamique : la revue bibliométrique de Kumar et al. (2023) sur trente ans de recherche autour du BSC souligne son évolution vers des thématiques de durabilité et de reporting intégré, tandis que Febriyanti et al. (2024) constatent, dans leur revue systématique, un déficit persistant d'outils de mesure de la performance conçus spécifiquement pour le secteur public. Dans le même sens, Rahmati et Jalilvand (2024) identifient l'EFQM comme le référentiel le plus adaptable aux organisations publiques parmi les modèles d'excellence existants, tout en soulignant la nécessité d'ajustements contextuels, tandis que Raharjo et Eriksson (2017) mettent en évidence des différences entre organisations publiques et privées dans l'application des modèles d'excellence. Malgré l'existence de plusieurs modèles de performance organisationnelle, il y a un manque relatif de modèles spécifiquement adaptés au secteur public. La plupart des modèles, tels que le BSC et l'EFQM Excellence Model, ont été initialement développés pour le secteur privé et peuvent nécessiter des adaptations pour répondre aux besoins uniques du secteur public, tels que la transparence, la participation des citoyens et la responsabilité sociale.

Cette lacune souligne le besoin de modèles spécifiquement conçus pour le secteur public, comme le PSS (Public Sector Scorecard), qui adapte les principes du Balanced Scorecard aux besoins et aux exigences du secteur public (Moullin, 2002). En mettant l'accent sur la participation des parties prenantes, la focalisation sur les résultats et l'amélioration continue des

processus, le PSS offre un cadre robuste pour évaluer et améliorer la performance organisationnelle dans le secteur public.

Cette synthèse met en lumière les éléments essentiels pour le succès de la gestion de la performance dans les secteurs publics, en se basant sur les travaux de Moullin (2002, 2017) et Penna (2011). Voici les principaux points :

- ⇒ Implication des utilisateurs de services et des parties prenantes : L'engagement des utilisateurs de services est crucial pour concevoir et fournir des services publics efficaces. Cela garantit des résultats adaptés, réactifs et efficaces, tout en contribuant à définir la valeur publique (Osborne et al., 2013).
- ⇒ Concentration sur les résultats : Plutôt que sur les inputs ou les outputs, se concentrer sur les résultats guide les organisations vers leurs véritables objectifs. Cela renforce la responsabilité en précisant comment les bénéficiaires profitent des services (Raharjo et al., 2015).
- ⇒ Travailler à travers les frontières organisationnelles : La coordination entre différentes entités organisationnelles est essentielle pour offrir des services coordonnés et atteindre des objectifs communs (Moullin, 2002).
- ⇒ Amélioration des processus et des capacités : L'application de méthodologies d'amélioration des processus telles que la pensée systémique et le Lean est importante. Cependant, leur adaptation au contexte des services publics est nécessaire pour obtenir des résultats optimaux (Moullin, 2017 ; Bhatia et Drew, 2006).
- ⇒ Intégration de la gestion des risques : Identifier et aborder les risques clés est crucial pour une performance organisationnelle efficace. La gestion des risques est souvent négligée dans le secteur public en raison de divers facteurs, notamment une complaisance perçue et une dépendance à l'égard de l'État régulateur (Bracci et al., 2021 ; Benkirane & Benazzi, 2025a).
- ⇒ Culture d'amélioration, d'innovation et d'apprentissage : Le développement d'une culture qui favorise l'amélioration continue, l'innovation et l'apprentissage est fondamental. Cela nécessite de promouvoir un environnement où les erreurs sont vues comme des opportunités d'apprentissage plutôt que comme des motifs de blâme (Fryer et al., 2007 ; Moullin, 2017).

Ces constats appellent, en perspective, l'esquisse d'un modèle hybride de performance publique, articulé autour de quatre dimensions : (1) une dimension de création de valeur publique, reprenant la logique du PSS en plaçant les usagers et parties prenantes au sommet de la hiérarchie ; (2) une dimension de rigueur des processus, inspirée du Lean Six Sigma et de l'EFQM, pour l'efficacité des activités ; (3) une dimension de gouvernance et de responsabilité sociale, propre aux établissements publics à caractère marchand (EPM) ; et (4) une dimension d'apprentissage et d'innovation continue. Cette proposition, préliminaire, devra être précisée et validée empiriquement dans le cadre de travaux futurs.

5. Conclusion

L'analyse des différents modèles de performance organisationnelle met en évidence la richesse et la diversité des approches existantes, allant du Balanced Scorecard et du Lean Six Sigma à l'EFQM, au MBNQA ou encore au modèle SIQ. Chacun de ces référentiels apporte des perspectives distinctes, qu'il s'agisse de mesurer la performance financière et opérationnelle, d'intégrer les parties prenantes, de valoriser le capital humain et intellectuel, ou de promouvoir l'amélioration continue et l'excellence organisationnelle.

Cependant, cette diversité révèle également des limites importantes. La majorité des modèles ont été conçus pour le secteur privé et sont peu adaptés aux spécificités du secteur public, notamment pour les établissements publics à caractère marchand. Les défis incluent

l'insuffisante prise en compte des objectifs sociétaux, la faible flexibilité face aux contextes locaux, la complexité méthodologique et l'exigence en ressources, ainsi que le manque de valorisation de l'innovation, de l'éthique et des dimensions sociales et environnementales. Même des modèles développés pour le secteur public, comme le PSS ou le CAF, nécessitent des ajustements contextuels et une appropriation par les parties prenantes pour être pleinement efficaces.

Ainsi, un research gap majeur se dégage : il existe un besoin pressant de référentiels de performance spécifiquement adaptés aux organisations publiques à activité marchande, capables de concilier rigueur méthodologique, pertinence contextuelle, flexibilité opérationnelle et création de valeur publique. La future recherche pourrait viser la conception d'un modèle hybride, intégrant les forces des approches existantes tout en répondant aux exigences spécifiques du secteur public, afin d'améliorer la gouvernance, la performance et la valeur pour les citoyens.

Cette recherche présente toutefois certaines limites. La revue de littérature ayant présidé à la sélection des dix référentiels s'est appuyée sur une seule base de données (ScienceDirect), ce qui a pu exclure des travaux pertinents indexés ailleurs et limite la répliquabilité de la démarche. Par ailleurs, les constats formulés reposent sur une analyse théorique de la littérature et n'ont pas fait l'objet d'une validation empirique auprès d'établissements publics marocains à caractère marchand.

La piste du modèle hybride évoquée ci-dessus pourrait être opérationnalisée par une démarche en trois étapes : (1) une consultation d'experts et de dirigeants d'EPM marocains (entretiens semi-directifs ou étude Delphi) afin d'affiner les dimensions et indicateurs proposés ; (2) une phase de test auprès d'un échantillon restreint d'établissements volontaires ; (3) une validation empirique à plus grande échelle permettant d'évaluer la robustesse et la généralisabilité du modèle.

Sur le plan managérial, cette revue invite les ministères de tutelle, les dirigeants d'établissements publics et les régulateurs sectoriels marocains à ne pas transposer tels quels les référentiels privés existants, mais à les adapter aux exigences de transparence, de responsabilité sociale et de création de valeur publique propres aux EPM, notamment dans le cadre du dialogue de gestion introduit par la loi organique des finances n° 130-13.

En cela, cette recherche prolonge les travaux de Moullin (2017) et de Kaplan et Norton (2001a, 2001b) en proposant, au-delà du seul constat d'inadaptation des modèles existants, une première esquisse de cadre intégrateur spécifiquement conçu pour les établissements publics à caractère marchand, ce qui constitue sa contribution propre par rapport à ces travaux fondateurs.

Références

- (1). Ahire, S. L., Golhar, D. Y., & Waller, M. A. (1996). Development and validation of TQM implementation constructs. *Decision Sciences*, 27(1), 23-56.
- (2). Albliwi, S., Antony, J., Lim, S. A. H., & van der Wiele, T. (2014). Critical failure factors of Lean Six Sigma: A systematic literature review. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 31(9), 1012-1030. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-09-2013-0147>
- (3). Antony, J., & Banuelas, R. (2002). Key ingredients for the effective implementation of Six Sigma program. *Measuring Business Excellence*, 6(4), 20-27.
- (4). Antony, J., Kumar, M., & Madu, C. N. (2005). Six sigma in small- and medium-sized UK manufacturing enterprises: Some empirical observations. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 22(8), 860-874. <https://doi.org/10.1108/02656710510617265>

- (5). Băcală, M., & Bibu, N. (2013). Considerations regarding the application of management tools in public institutions: CAF (Common Assessment Framework) in a Romanian regional context. *Review of International Comparative Management*, 14(5), 746-754.
- (6). Barnard, C. I. (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- (7). Benkirane, K., & Benazzi, K. (2024). Perception of the importance of internal audit effectiveness and its impact on organizational performance in public enterprises: Empirical evidence from Morocco. *CECCAR Business Review*, 5(9), 65-81. <https://doi.org/10.37945/cbr.2024.09.07>
- (8). Benkirane, K., & Benazzi, K. (2025a). The impact of risk management efficiency on organizational performance in state-owned enterprises and the mediating effect of supply chain maturity: Evidence from Morocco. *Qubahan Academic Journal*, 5(1), 405-428. <https://doi.org/10.48161/qaj.v5n1a1454>
- (9). Benkirane, K., & Benazzi, K. (2025b). Inductors of organizational performance in the public sector: A systematic literature review employing PRISMA guidelines. *Public Organization Review*, 1-24. <https://doi.org/10.1007/s11115-025-00938-6>
- (10). Bergman, B., & Klefsjö, B. (2010). *Quality from Customer Needs to Customer Satisfaction* (3rd ed.). Lund: Studentlitteratur.
- (11). Bhatia, N., & Drew, J. (2006). Applying lean production to the public sector. *The McKinsey Quarterly*, juin 2006. McKinsey & Company.
- (12). Bontis, N., & Fitz-enz, J. (2002). Intellectual capital ROI: A causal map of human capital antecedents and consequents. *Journal of Intellectual Capital*, 3(3), 223-247.
- (13). Bracci, E., Tallaki, M., Gobbo, G., & Papi, L. (2021). Risk management in the public sector: A structured literature review. *International Journal of Public Sector Management*, 34(2), 205-223. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-02-2020-0049>
- (14). CAF. (2013). *CAF 2013: Improving Public Organisations through Self-Assessment*. Maastricht: European Institute of Public Administration (EIPA).
- (15). Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- (16). Channon, D. F., & Caldart, A. A. (2015). McKinsey 7S model. In C. L. Cooper (Ed.), *Wiley Encyclopedia of Management* (3rd ed., Vol. 12: Strategic Management). Chichester: John Wiley & Sons.
- (17). Cummings, T., & Worley, C. (2014). *Organization development and change* (10th ed.). Stamford, CT: Cengage Learning.
- (18). Doeleman, H. J., ten Have, S., & Ahaus, C. T. B. (2014). Empirical evidence on applying the European Foundation for Quality Management Excellence Model, a literature review. *Total Quality Management & Business Excellence*, 25(5-6), 439-460. <https://doi.org/10.1080/14783363.2013.862916>
- (19). Edvinsson, L. (1997). Developing intellectual capital at Skandia. *Long Range Planning*, 30(3), 366-373.
- (20). Edvinsson, L., & Malone, M. (1997). *Intellectual capital: Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*. New York: HarperBusiness.
- (21). Edvinsson, L., & Sullivan, P. (1996). Developing a model for managing intellectual capital. *European Management Journal*, 14(4), 356-364.
- (22). EFQM. (2019). *The EFQM Model*. Brussels: European Foundation for Quality Management.
- (23). Eriksson, H., & Garvare, R. (2005). Organisational performance improvement through quality award process participation. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 22(9), 894-912. <https://doi.org/10.1108/02656710510625202>

- (24). Febriyanti, D., Widianingsih, I., Sumaryana, A., & Buchari, R. A. (2024). The typology and determinant of performance measurement for public sector organizations: A literature review. *Cogent Business and Management*, 11(1), 2315681.
- (25). Fonseca, L. (2022). The EFQM 2020 model. A theoretical and critical review. *Total Quality Management & Business Excellence*, 33(9-10), 1011-1038. <https://doi.org/10.1080/14783363.2021.1915121>
- (26). Fraine, A., Sabhi, R., & Abdelbaki, N. (2024). Balanced Scorecard : optimisation de la performance dans le secteur public marocain. *European Scientific Journal*, ESJ, 20(16), 174. <https://doi.org/10.19044/esj.2024.v20n16p174>
- (27). Fryer, K. J., Antony, J., & Douglas, A. (2007). Critical success factors of continuous improvement in the public sector: A literature review and some key findings. *The TQM Magazine*, 19(5), 497-517. <https://doi.org/10.1108/09544780710817900>
- (28). Gurd, B., & Gao, T. (2008). Lives in the balance: An analysis of the balanced scorecard (BSC) in healthcare organizations. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 57(1), 6-21. <https://doi.org/10.1108/17410400810841209>
- (29). Hopp, W. J., & Spearman, M. L. (2004). To pull or not to pull: What is the question? *Manufacturing & Service Operations Management*, 6(2), 133-148. <https://doi.org/10.1287/msom.1030.0028>
- (30). Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- (31). Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- (32). Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001a). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- (33). Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001b). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I. *Accounting Horizons*, 15(1), 87-104.
- (34). Kujala, J., & Lillrank, P. (2004). Total quality management as a cultural phenomenon. *Quality Management Journal*, 11(4), 43-55.
- (35). Kumar, S., Lim, W. M., Sureka, R., Jabbour, C. J. C., & Bamel, U. (2023). Balanced scorecard: Trends, developments, and future directions. *Review of Managerial Science*, 18(8), 2397-2439.
- (36). Laureani, A., & Antony, J. (2012). Standards for Lean Six Sigma certification. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 61(1), 110-120.
- (37). Lawrence, S., & Sharma, U. (2002). Commodification of education and academic labour: Using the balanced scorecard in a university setting. *Critical Perspectives on Accounting*, 13(5-6), 661-677.
- (38). Lynch, R. L., & Cross, K. F. (1991). *Measure Up! Yardsticks for Continuous Improvement*. Cambridge, MA: Blackwell Business.
- (39). March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
- (40). Moullin, M. (2002). *Delivering Excellence in Health and Social Care: Quality, Excellence and Performance Measurement*. Buckingham: Open University Press.
- (41). Moullin, M. (2017). Improving and evaluating performance with the Public Sector Scorecard. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66(4), 442-458. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-06-2015-0092>
- (42). Moullin, M., Soady, J., Skinner, J., Price, C., Cullen, J., & Gilligan, C. (2007). Using the Public Sector Scorecard in public health. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 20(4), 281-289. <https://doi.org/10.1108/09526860710754352>

- (43). Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation or imitation? The role of organizational culture. *Management Decision*, 49(1), 55-72.
- (44). Nørreklit, H. (2000). The balance on the balanced scorecard: A critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, 11(1), 65-88.
- (45). Northcott, D., & Taulapapa, T. M. (2012). Using the balanced scorecard to manage performance in public sector organizations: Issues and challenges. *International Journal of Public Sector Management*, 25(3), 166-191. <https://doi.org/10.1108/09513551211224234>
- (46). Osborne, S. P., Radnor, Z., & Nasi, G. (2013). A new theory for public service management? Toward a (public) service-dominant approach. *The American Review of Public Administration*, 43(2), 135-158.
- (47). Otley, D. (1999). Performance management: A framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10(4), 363-382.
- (48). Pascale, R. T., & Athos, A. G. (1981). *The Art of Japanese Management*. New York: Simon & Schuster.
- (49). Peng, X., & Prybutok, V. (2015). Relative effectiveness of the Malcolm Baldrige National Quality Award categories. *International Journal of Production Research*, 53(2), 629-647. <https://doi.org/10.1080/00207543.2014.961207>
- (50). Penna, R. M. (2011). *The Nonprofit Outcomes Toolbox: A Complete Guide to Program Effectiveness, Performance Measurement, and Results*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- (51). Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Harper & Row.
- (52). Pillet, M. (2004). *Six Sigma : Comment l'appliquer*. Paris : Éditions d'Organisation.
- (53). Prybutok, V., Zhang, X., & Peak, D. (2011). Assessing the effectiveness of the Malcolm Baldrige National Quality Award model with municipal government. *Socio-Economic Planning Sciences*, 45(3), 118-129.
- (54). Quist, J., Skålen, P., & Clegg, S. R. (2007). The power of quality models: The example of the SIQ model for performance excellence. *Scandinavian Journal of Management*, 23(4), 445-462. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2007.08.003>
- (55). Raharjo, H., & Eriksson, H. (2017). Exploring differences between private and public organizations in business excellence models. *International Journal of Operations & Production Management*, 37(12), 1795-1816. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-09-2015-0593>
- (56). Raharjo, H., Guglielmetti Mugion, R., Eriksson, H., Gremyr, I., Di Pietro, L., & Renzi, M. F. (2015). Excellence models in the public sector: Relationships between enablers and results. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 7(1), 120-135.
- (57). Rahmati, M. H., & Jalilvand, M. R. (2024). An optimal organizational excellence model for the public sector. *International Journal of Quality & Reliability Management*. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-03-2023-0098>
- (58). Richard, O. C., Barnett, T., Dwyer, S., & Chadwick, K. (2004). Cultural diversity in management, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions. *Academy of Management Journal*, 47(2), 255-266.
- (59). Simon, H. A. (1947). *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*. New York: Macmillan.
- (60). Snee, R. D. (2010). Lean Six Sigma: Getting better all the time. *International Journal of Lean Six Sigma*, 1(1), 9-29.
- (61). Suárez, E., Calvo-Mora, A., Roldán, J. L., & Periañez-Cristóbal, R. (2017). Quantitative research on the EFQM excellence model: A systematic literature review (1991-2015). *European Research on Management and Business Economics*, 23(3), 147-156.

- (62). Waterman, R. H., Peters, T. J., & Phillips, J. R. (1980). Structure is not organization. *Business Horizons*, 23(3), 14-26.
- (63). Weick, K. E. (1979). *The Social Psychology of Organizing* (2nd ed.). Reading, MA: Addison-Wesley.
- (64). Womack, J., Jones, D., & Roos, D. (1990). *The machine that changed the world*. New York, NY: Rawson Associates.
- (65). Zu, X., Fredendall, L. D., & Douglas, T. J. (2008). The evolving theory of quality management: The role of Six Sigma. *Journal of Operations Management*, 26(5), 630-650.

Annexes

Annexe 1 : Synthèse des modèles de la performance organisationnelle

Le modèle	Portée	Concepteurs	Principaux objectifs du référentiel	Structure générale du référentiel	Critiques
Le tableau de bord prospectif (BSC) Balanced Scorecard	- Origine dans la gestion stratégique - Conçu pour aligner objectifs stratégiques et actions opérationnelles - Mesure de la performance plus complète	Robert S. Kaplan et David P. Norton en 1992	Fournir aux organisations une méthodologie pour mesurer et gérer leur performance de manière équilibrée à travers différents aspects de leur activité.	- Objectif initial : Vision complète de la performance organisationnelle - Intégration de mesures financières et non financières - Perspectives : Client, processus interne, apprentissage et croissance	Inexistence d'un modèle universel Inadapté pour l'entreprise publique
Le tableau de bord prospectif du secteur public PSS (Public Sector Scorecard)	Le PSS est un cadre intégré d'amélioration des services et de gestion de la performance destiné aux secteurs public et tiers. C'est une adaptation du BSC au secteur public	Max Moullin en 2002, dans le prolongement des travaux de Robert S. Kaplan et David P. Norton (2001)	- Aide les organisations à cartographier leurs stratégies - Améliore les services et mesure la performance - Identifie les résultats importants pour les parties prenantes - Conçoit des processus pour atteindre ces résultats - Renforce les capacités organisationnelles pour l'efficacité des processus	- Trois phases : cartographie des stratégies, amélioration des services, mesure et évaluation - Modèle simple mais puissant - Met en évidence le lien entre les processus, les résultats et les capacités organisationnelles	Adaptation insuffisante Freins culturels - Le modèle n'est pas assez développé par ses concepteurs
Le modèle EFQM de l'excellence organisationnelle (European Foundation for Quality Management)	- Ancrage académique et professionnel du modèle EFQM Excellence - Utilisation comme cadre conceptuel pour la recherche et l'enseignement - Utilisation par les entreprises et les organisations pour évaluer et améliorer leur performance	Fondé par la European Foundation for Quality Management (EFQM)	Mesurer et gérer la performance organisationnelle de manière équilibrée - Développer une culture d'excellence dans les entreprises Modèle composé de neuf critères principaux répartis en deux catégories : "Résultats" et "Enablers"	- Composition de neuf critères principaux répartis en deux catégories : "Résultats" et "Enablers" - Les "Résultats" englobent les performances globales de l'organisation - Les "Enablers" se concentrent sur les éléments facilitant l'atteinte de ces résultats - Critères d'évaluation de la performance : leadership, stratégie, personnel, partenariats et ressources, processus, résultats clients, résultats de la société, résultats du personnel et résultats financiers	Complexité du processus d'évaluation Incapacité du modèle à conduire à des améliorations tangibles dans la performance des entreprises Requiert un niveau élevé d'autonomie auprès des évaluateurs -Inadapté pour les organisations « non performantes »
Le lean six sigma (L&LSS)	- Cadre d'amélioration continue développé par Motorola dans les années 1980 - Objectif : maximiser la qualité des processus en réduisant les	l'ingénieur Bill Smith chez Motorola dans les années 1980.	- Réduire les déchets et optimiser les processus pour améliorer l'efficacité opérationnelle. - Éliminer les défauts et réduire les variations pour améliorer la qualité des produits et services.	Le Lean Six Sigma repose sur une méthodologie structurée appelée DMAIC, qui signifie Define, Measure, Analyze, Improve et Control. Cette approche itérative guide les organisations à travers cinq étapes clés	Trop souple et inadéquat pour les entreprises trop bureaucratiques Difficilement adaptables aux entreprises non industrielles

	variations et en éliminant les défauts - Principalement destiné aux organisations visant à améliorer : - Efficacité opérationnelle - Qualité des produits et services - Satisfaction client		- Fournir des produits et services de meilleure qualité, plus fiables et plus cohérents pour accroître la satisfaction client. - Éliminer les gaspillages et améliorer l'efficacité des processus pour réduire les coûts. - Augmenter les bénéfices et réduire les risques opérationnels pour maximiser la valeur pour les actionnaires.	pour identifier, analyser, améliorer et surveiller leurs processus afin d'atteindre des niveaux élevés de performance et de qualité.	Approche irréversible Difficile à s'adapter aux petites et moyennes entreprises (PME)
McKinsey 7-S	Le modèle McKinsey 7S a été développé comme un cadre conceptuel pour diagnostiquer les causes du malaise organisationnel et formuler des programmes d'amélioration. Il dépasse la notion simpliste selon laquelle "la structure suit la stratégie" en liant stratégie, structure et cinq autres éléments organisationnels.	Le modèle a été développé par McKinsey & Co. dans les années 1970	Le modèle vise à fournir une approche systématique pour analyser et améliorer les organisations. Il met l'accent sur l'interdépendance des sept pour une mise en œuvre réussie de la stratégie.	Le modèle se compose de sept éléments interconnectés : stratégie, structure, systèmes, style, staff, savoir-faire et valeurs partagées. Chaque élément est crucial pour comprendre et améliorer le fonctionnement global de l'organisation.	Bien que largement utilisé, le modèle a été critiqué pour son manque de spécificité dans la manière de mettre en œuvre les recommandations. Certains estiment également que le modèle ne prend pas suffisamment en compte les dynamiques changeantes de l'environnement organisationnel.
Le modèle de Malcolm Baldrige	Le modèle Baldrige vise à promouvoir l'excellence organisationnelle dans tous les secteurs, en mettant l'accent sur la performance globale, l'innovation et l'amélioration continue. Il fournit un cadre pour évaluer et améliorer la performance organisationnelle afin de répondre aux besoins des parties prenantes et de rester compétitif sur le marché.	Le modèle Baldrige a été développé par le National Institute of Standards and Technology (NIST) des États-Unis dans les années 1980.	Le modèle Baldrige vise à aider les organisations à atteindre l'excellence organisationnelle en se concentrant sur les résultats, les processus et l'apprentissage continu. Il encourage l'innovation, la transparence, et l'engagement des parties prenantes pour améliorer la performance et la compétitivité.	Le modèle Baldrige évalue ces sept domaines clés pour évaluer la performance organisationnelle et identifier les domaines d'amélioration potentielle - Leadership - Stratégie - Clients - Mesure, analyse et connaissance des données - Personnel - Opérations - Résultats	Complexité : en particulier pour les petites et moyennes entreprises. Orientation américaine Focus sur les résultats financiers Manque de preuves empiriques
Le navigateur de Skandia	Ce modèle, largement reconnu comme un tableau de bord stratégique axé sur le capital immatériel, vise à intégrer les aspects financiers et non	Il a été développé par Leif Edvinsson en 1997 alors qu'il travaillait chez Skandia, une société internationale	- Mesurer et gérer le capital intellectuel. - Mettre l'accent sur cinq dimensions clés : financière, client, processus, renouvellement (innovation) et développement, et capital humain.	Axes principaux : - Axe financier - Axe client - Axe processus - Axe renouvellement (innovation) et développement.	Simplification excessive de la complexité du capital intellectuel Manque de validation empirique, Difficulté d'application pratique. - Absence du capital relationnel et social, pour obtenir une vue plus

	financiers de la performance organisationnelle.	d'assurance et de services financiers basée à Stockholm.	- Permettre aux organisations de prendre des décisions éclairées. - Comprendre la contribution des ressources immatérielles à la création de valeur.	- Axe capital humain : - Intègre à la fois des indicateurs financiers et non financiers. - Encourage une approche holistique de la gestion du capital intellectuel. - Reconnaît l'importance des actifs immatériels pour la réussite à long terme de l'organisation.	complète de la performance organisationnelle
La pyramide de Lynch et Cross	Offre vision complète de la performance organisationnelle. Ce modèle vise à fournir un cadre pour aligner les objectifs stratégiques de l'entreprise avec ses activités quotidiennes, en mettant en évidence l'importance de la connexion entre la vision globale de l'entreprise et ses objectifs opérationnels.	Lynch et Cross	- Clarifier la relation entre la stratégie globale de l'entreprise et ses activités opérationnelles. - Mettre en évidence les indicateurs clés pour évaluer la performance dans ces domaines. - Souligner l'importance de la flexibilité comme critère essentiel pour la compétitivité et la survie dans un environnement commercial dynamique.	- Vision stratégique de l'entreprise en haut de la pyramide. - Objectifs financiers et de croissance à long terme. - Indicateurs de marché évaluant la satisfaction client et la flexibilité. - Indicateurs financiers se concentrant sur la productivité et la rentabilité. - Indicateurs opérationnels couvrant la qualité, la livraison, les délais de transformation et les coûts.	Prépondérance aux indicateurs financiers et de marché, parfois au détriment d'autres dimensions importantes de la performance organisationnelle. Simplicité excessive Manque de spécificité : Le modèle ne fournit pas de directives détaillées Focus étroit sur la rentabilité Manque de prise en compte des parties prenantes Limitation à une seule perspective financière de la performance organisationnelle.
Le Cadre d'auto-évaluation des fonctions publiques CAF (The Common Assessment Framework)	Le CAF a été développé dans un contexte européen pour l'entreprise publique et peut nécessiter des adaptations culturelles et contextuelles pour être pleinement applicable dans d'autres régions du monde. vise à instaurer une bonne gouvernance dans le secteur public en mettant l'accent sur l'innovation, la numérisation, la durabilité et la diversité. Il cherche à améliorer les performances organisationnelles afin de fournir des services publics répondant aux attentes des citoyens ou des clients.	Le CAF a été établi en 2006 grâce à la coopération entre le Réseau européen de l'administration publique (EUPAN), l'EIPA (European Institute of Public Administration) et les ministres européens en charge des administrations publiques.	Le modèle CAF vise à aider les administrations publiques à améliorer leurs pratiques et à répondre aux exigences croissantes en matière de performance, d'efficacité, de transparence et de qualité du service rendu.	Structure générale : - Auto-diagnostique - Auto-évaluation - Identification des points forts et des pistes d'amélioration - Implication des parties prenantes - Plan d'action d'amélioration Le modèle CAF traite neuf axes essentiels pour évaluer la performance des administrations publiques et promouvoir l'amélioration continue : - Leadership - Stratégie et planification - Gestion des ressources humaines - Gestion des processus - Partenariats et ressources - Résultats clients - Résultats sociaux - Résultats en termes de personnel - Résultats en termes de société	Complexité : Le CAF peut être perçu comme complexe en raison de sa structure détaillée et de ses nombreux critères et sous-critères. Subjectivité : L'évaluation de certains critères, tels que le leadership ou la satisfaction des citoyens, peut être subjective et dépendante des perceptions individuelles des évaluateurs. Manque d'adoption : Dans certains cas, le CAF peut ne pas être pleinement adopté par les organisations publiques en raison de la résistance au changement, du manque de sensibilisation ou de l'absence de volonté politique. Adaptation culturelle : conçu dans un contexte européen

the Swedish Institute for Quality (SIQ) modèle de l'excellence organisationnelle	Utilisé en Suède depuis 1992 Applicable dans les secteurs privé et public	Conçu par le Swedish Institute for Quality	Promotion d'une culture de qualité continue Amélioration des performances organisationnelles	Les sept critères principaux du Modèle SIQ (Swedish Institute for Quality) pour l'excellence opérationnelle sont les suivants : Leadership (Direction) Planification stratégique Développement des ressources humaines Gestion des processus Résultats organisationnels Satisfaction des clients Satisfaction des employés	Orientation étroite sur les processus Emphase sur les indicateurs plutôt que sur les résultats concrets Manque de reconnaissance de l'innovation, de la créativité et de l'éthique des affaires Prise en compte limitée des dimensions sociales, environnementales et écologiques
--	--	--	---	---	--