

La démocratie saisie par l'exception : analyse de la reconceptualisation de la légitimité démocratique sous le régime du C.N.S.P., de 2020 à 2025

Democracy in a state of emergency: an analysis of the reconceptualisation of democratic legitimacy under the C.N.S.P. regime, from 2020 to 2025.

Auteur 1 : Sidi Boubacar DIANE.

Sidi Boubacar DIANE <https://orcid.org/0000-0001-7114-371X> PhD.
Maitre-assistant / Université Yambo Ouologuem de Bamako

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : Sidi Boubacar DIANE (2026) « La démocratie saisie par l'exception : analyse de la reconceptualisation de la légitimité démocratique sous le régime du C.N.S.P., de 2020 à 2025 », African Scientific Journal « Volume 03, Num 38 » pp: 001 – 025.



DOI : 10.5281/zenodo.23315503
Copyright © 2026 – ASJ



Résumé

Suite à l'accélération économique et concurrentielle, le Balanced Scorecard (BSC) suscite un vif intérêt auprès des petites et moyennes entreprises (PME), alors que cet outil a initialement été développé pour les grandes et moyennes entreprises. Cette étude présente une analyse bibliométrique du champ de recherche consacré au Balanced Scorecard appliqué aux PME, à partir d'un corpus de 68 articles, extraits de la base de données Scopus et analysés à l'aide du logiciel VOSviewer. L'échantillon final, obtenu après application de critères de sélection stricts (requête par mots-clés, domaine de recherche, type de document), est composé de 68 documents publiés entre 2004 et 2025. L'approche méthodologique repose sur une analyse bibliométrique descriptive combinée à une analyse de co-occurrence des mots-clés et de co-auteurs par pays, réalisée à l'aide du logiciel VOSviewer. L'étude apporte des éléments de réponse à quatre questions de recherche, portant sur l'évolution temporelle des publications, la productivité des auteurs et des revues, la répartition géographique de la recherche et les principaux thèmes structurant ce champ.

Les résultats trouvés montrent que ce domaine de recherche, qui a commencé en 2004, a été peu important pendant presque quinze ans. Il a ensuite connu une forte croissance, à partir de 2017. La production scientifique reste fortement dispersée, sans auteur ni revue clairement dominant, et la collaboration internationale entre pays demeure quasiment inexistante, malgré une diversité géographique réelle des contributions, le Royaume-Uni, l'Inde et la Thaïlande figurant parmi les pays les plus productifs. L'analyse des mots-clés montre que les thèmes principaux sont la mesure de la performance, la stratégie et l'entrepreneuriat, la gestion du risque, et la gestion opérationnelle. Les thèmes les plus anciens, centrés sur la gestion opérationnelle, deviennent moins importants, et sont remplacés par des thèmes plus récents liés à l'innovation et à l'entrepreneuriat.

Cette étude offre ainsi une cartographie rigoureuse d'un champ de recherche encore en construction, et propose des pistes pour les recherches futures, notamment le renforcement de la collaboration scientifique internationale et l'approfondissement du rôle stratégique du Balanced Scorecard au sein des PME.

Mots clés : Balanced Scorecard ; PME ; performance ; analyse bibliométrique ; VOSviewer

Abstract

As a result of accelerating economic and competitive pressures, the Balanced Scorecard (BSC) is generating significant interest among small and medium-sized enterprises (SMEs), even though this tool was originally developed for large and medium-sized companies. This study presents a bibliometric analysis of the research field dedicated to the Balanced Scorecard as applied to SMEs, based on a corpus of 68 articles extracted from the Scopus database and analyzed using the VOSviewer software. The final sample, obtained after applying strict selection criteria (keyword search, research field, document type), consists of 68 documents published between 2004 and 2025. The methodological approach is based on a descriptive bibliometric analysis combined with an analysis of keyword and co-author co-occurrence by country, conducted using the VOSviewer software. The study provides insights into four research questions concerning the temporal evolution of publications, the productivity of authors and journals, the geographic distribution of research, and the main themes structuring this field.

The findings show that this area of research, which began in 2004, remained relatively insignificant for nearly fifteen years. It then experienced strong growth starting in 2017. Scientific output remains highly dispersed, with no single author or journal clearly dominating, and international collaboration between countries remains virtually nonexistent despite a genuine geographic diversity of contributions, with the United Kingdom, India, and Thailand among the most productive countries. An analysis of keywords shows that the main themes are performance measurement, strategy and entrepreneurship, risk management, and operations management. The oldest themes, centered on operations management, are becoming less prominent and are being replaced by more recent themes related to innovation and entrepreneurship.

This study thus provides a rigorous overview of a field of research that is still evolving and suggests avenues for future research, particularly the strengthening of international scientific collaboration and a deeper exploration of the strategic role of the Balanced Scorecard within SMEs.

Keywords Balanced Scorecard; SMEs; performance; bibliometric analysis; VOSviewer

Introduction

Face à un environnement marqué par une montée concurrentielle, économique organisationnelle. Les entreprises se trouvent obligatoirement confrontées à des standards élevés en en termes de de performance et gestion des ressources. Ce rythme accéléré les incite à perfectionner leurs outils de pilotage afin de produire des informations pertinentes qui leur permettent de prendre les bonnes décisions au temps approprié. Le Balanced Scorecard (BSC), fait partie de ces outils. Il revêt une place particulière, en tant que mécanisme d'aide à la décision et dispositif de suivi de la performance organisationnelle.

Les recherches récentes ont exploré cette question en mobilisant diverses approches. Certaines contributions ont souligné l'importance du BSC à renforcer la performance organisationnelle des PME surtout au niveau des résultats financiers et d'innovation (Malagueño, Lopez-Valeiras & Gomez-Conde, 2018), et à mettre en place une démarche structurée d'évaluation de la performance au sein de ces structures (Sousa, Aspinwall & Rodrigues, 2006). D'autres travaux s'intéressent aux obstacles liés à la mise en œuvre du tableau de bord, en particulier aux difficultés rencontrées lors de son déploiement dans ce type d'entreprise. On y trouve notamment des contraintes de ressources, des difficultés de formalisation stratégique et une résistance au changement qui en limitent l'adoption effective (Hudson, Lean & Smart, 2001 ; Chavan, 2009). Ce champ de recherche est également lié à plusieurs problématiques, notamment à la performance des chaînes d'approvisionnement (Thakkar, Kanda & Deshmukh, 2009) et au développement durable des PME (Hsu, Chang & Luo, 2017). Au fil des années, ces questions ont suscité un intérêt croissant dans la littérature scientifique. Malgré ce nombre croissant d'études, les connaissances restent dispersées, publiées dans des revues différentes et selon des méthodes hétérogènes.

Dans cette optique, l'élaboration d'une synthèse globale sur les évolutions des recherches au BSC appliqué aux PME s'avère difficile, Tout en identifiant les principales thématiques étudiées et les aspects qui restent encore peu explorés. Les revues de littérature existantes se sont principalement fondées sur des approches narratives ou thématiques. Bien qu'elles apportent des éléments importants pour comprendre le développement de ce domaine, leurs analyses restent souvent limitées et hétérogènes. Dans ce contexte, une approche structurée permettrait de mieux comprendre la structure et l'évolution de la littérature consacrée à ce sujet, identifier les auteurs, les revues et les institutions les plus actifs, mais également faire ressortir les thématiques qui demeurent encore insuffisamment étudiées.

Donc, dans le cadre où les petites et moyennes entreprises sont incitées à mettre en place des outils de pilotage stratégiques afin de préserver leur compétitivité. Plusieurs questions

structurent la présente recherche : Comment la recherche académique sur le BSC dans les PME a-t-elle évolué au fil du temps ? Quels auteurs, revues et pays ont le plus contribué à structurer ce champ ? Quels sont les thèmes les plus et les moins discutés dans cette littérature ? En vue d'éclairer ces différentes interrogations, cet article s'inscrit dans une approche bibliométrique afin de cartographier systématiquement la littérature scientifique consacrée au BSC dans les PME. En explorant un corpus de 159 articles publiés dans la base de données Scopus, réduit à 68 articles après application de critères de sélection rigoureux (filtrage par domaine, type de document et pertinence du contenu), et en analysant les citations, les collaborations entre auteurs ainsi que les cooccurrences de mots-clés à l'aide du logiciel VOSviewer, nous proposons un aperçu des structures intellectuelles et de la dynamique de ce champ de recherche.

Cette étude a deux objectifs principaux. Premièrement, elle tend à fournir un aperçu descriptif des tendances de recherche, incluant la distribution des publications, les revues principales, les auteurs les plus prolifiques et les réseaux de collaboration. Deuxièmement, et plus important encore, elle apporte une contribution théorique en clarifiant les thèmes structurants qui caractérisent cette recherche, en exposant les zones sous-explorées, et en proposant un cadre pour guider les recherches futures.

L'article s'organise autour de plusieurs questions de recherche qui guident l'analyse et la discussion :

Q1. Comment les publications sur le BSC appliqué aux PME se sont-elles réparties depuis l'émergence du champ de recherche ?

Q2. Quels sont les revues et auteurs les plus prolifiques dans ce champ de recherche ?

Q3. Quels pays ont été les plus productifs dans ce domaine ?

Q4. Quels sont les principaux mots-clés et thèmes qui définissent le champ aujourd'hui ?

L'article s'organise de la manière suivante : la section 1 présente le cadre conceptuel mobilisé pour cette recherche. La section 2 expose la méthodologie adoptée, incluant la stratégie de recherche documentaire sur Scopus et les outils d'analyse bibliométrique mobilisés (VOSviewer). La section 3 présente les résultats obtenus pour chacune des quatre questions de recherche. La section 4 propose une discussion de ces résultats à la lumière de la littérature existante. Enfin, la conclusion met en avant les principaux apports de l'étude, ses limites, ainsi que des pistes pour les recherches futures.

Pour répondre à ces questions, cet article améliore non seulement la compréhension académique de l'application du BSC aux PME, mais offre également aux organisations des repères concrets pour s'adapter à l'évolution des exigences en matière de pilotage stratégique. L'analyse

bibliométrique aide à cartographier le paysage de recherche, à révéler les thèmes dominants, et à offrir des implications théoriques et managériales pour l'avenir du pilotage de la performance dans les PME ;

1. Cadre Conceptuel

Dans cette section, il serait judicieux de présenter les mots clés en relatifs au BSC et son application dans les PME marocaines. De ce fait, nous allons explorer la définition du BSC, ses fondements théoriques et son évolution, avant d'analyser ses implications stratégiques et organisationnelles pour ce type de structures, en mettant en lumière ses apports ainsi que les défis inhérents à sa mise en œuvre

1.1. Le Balanced Scorecard : définition, évolution et fondements

Le Balanced Scorecard est Conçu par Kaplan et Norton en 1990 comme étant un instrument de mesure et de pilotage de la performance. Il a été mis en place pour répondre aux limites des outils de gestion traditionnels (Kaplan & Norton, 1992). De même, cet outil de gestion multidimensionnel développé autour de quatre perspectives complémentaires, notamment financière, clients, processus internes et apprentissage organisationnel permettant une vision, équilibrée et stratégique de la performance.

Au fil de son développement, le BSC s'est évolué vers un système de management stratégique solide, intégrant la formulation, la communication et le suivi de la stratégie organisationnelle (Kaplan & Norton, 1996). Parallèlement à cette évolution, un développement de recherches académiques a été bien exploité, à travers des travaux de synthèse et des agendas de recherche dédiés à bien comprendre le BSC et ses usages (Albertsen & Lueg, 2014).

Initialement adressé aux grandes organisations, le BSC a également fait l'objet d'adaptations méthodologiques destinées à répondre aux spécificités des structures de plus petite taille. Plusieurs travaux ont ainsi suggéré des démarches d'implémentation adaptées, à savoir les méthodologies circulaires permettant d'intégrer les spécificités des PME dans la conception du tableau de bord (Garengo & Biazzo, 2012, 2013).

1.2. Le Balanced Scorecard dans les PME : apports, limites et enjeux

Comme mentionné précédemment, le Balanced Scorecard n'est pas qu'un instrument de mesure, mais il s'agit aussi comme un outil d'orientation stratégique pour les organisations. En complément de suivi d'indicateurs, le BSC favorise l'alignement des décisions stratégiques avec les objectifs organisationnels (Tennant & Tanoren, 2005). Cette approche duale, à la fois opérationnelle et stratégique, fournit aux PME un outil ajusté et pertinent pour structurer leur pilotage (Malagueño, Lopez-Valeiras & Gomez-Conde, 2018).

Concernant les contributions du BSC aux PME, une série d'études montrent les effets positifs du BSC sur la performance financière et la capacité d'innovation des PME (Malagueño, Lopez-Valeiras & Gomez-Conde, 2018). De plus, cela favorise une meilleure cohérence entre les orientations stratégiques et les pratiques de gestion des connaissances au sein des PME (Jami Pour & Asarian, 2019). Ces dites apports permettent d'améliorer et de renforcer la compétitivité des PME dans un environnement en constante évolution.

L'instauration du BSC au sein des PME dépend d'un ensemble de facteurs clés réussite. En effet, la mise en place du BSC au niveau des PME repose sur l'évolution de la culture organisationnelle ainsi que sur l'engagement et le soutien de la direction. (Chavan, 2009).

Dans cette optique, L'incertitude environnementale peut agir comme modérateur dans l'efficacité du BSC au sein des PME (Lonbani, Sofian & Baroto, 2016). Par ailleurs, Elhamma (2023) affirme que le degré de la décentralisation a un impact sur les bénéfices perçus du BSC. Finalement, la présence des ressources humaines et techniques est aussi un facteur déterminant pour une adoption réussie.

Bien que l'implémentation du BSC au niveau des PME offre plusieurs apports, mais elle comporte des contraintes entre autre le manque des ressources et une formalisation très limitée (Hudson, M., Smart, A., & Bourne, 2001).

En conclusion, cette diversité des perspectives et la variété des résultats trouvés, exige une synthèse bien globale pour faire sortir les principales tendances. De ce fait, nous allons couvrir l'approche méthodique dans la section qui suit.

2. Méthodologie de travail :

La méthodologie utilisée dans cet article a pour objectif principal de mettre en place une analyse bibliométrique sur le balanced scorecard appliqué aux petites et moyennes entreprises. En traitant les tendances de recherche dominantes, les thématiques émergentes, ainsi que les lacunes persistantes dans ce champ d'étude. Comme évoqué, l'analyse bibliométrique est une méthode quantitative pour évaluer la recherche scientifique. Elle permet de visualiser les relations entre publications, auteurs et concepts clés, offrant ainsi une vue d'ensemble structurée du champ étudié.

Sur le plan épistémologique, cette recherche s'inscrit dans un paradigme positiviste, dans la mesure où elle repose sur l'analyse de données objectives et mesurables (nombre de publications, citations, cooccurrences de mots-clés) plutôt que sur une interprétation subjective du contenu des textes. Le raisonnement suivi est de nature principalement inductive : il part de l'observation systématique d'un large corpus de publications pour en dégager des régularités, des tendances et des structures thématiques, plutôt que de tester une théorie préétablie. Ce choix

méthodologique se justifie par la nature même de l'objet d'étude : face à une littérature dispersée et croissante sur le BSC appliqué aux PME, une revue narrative classique n'aurait pas permis d'obtenir une vision globale, objective et reproductible du champ. L'analyse bibliométrique, en s'appuyant sur des indicateurs quantifiables et des outils de visualisation comme VOSviewer, offre ainsi une alternative rigoureuse et transparente aux approches qualitatives traditionnelles de revue de littérature.

Dans cette recherche, nous avons utilisé un outil de l'analyse bibliométrique avancé à savoir VOSviewer dans le but d'examiner les publications relatives au BSC dans les PME. Cet outil permet de présenter des schémas les mots-clés dominants, ainsi que les tendances thématiques. Il présente aussi des visuels de liaison entre auteur, pays et institutions.

Notre méthodologie a suivi un ensemble d'étapes passant recherche documentaire, la collecte et le prétraitement des données, l'évaluation bibliométrique, ainsi que l'analyse des mots-clés et des thématiques de recherche. Cette démarche garantit la rigueur, la transparence et la reproductibilité de l'analyse.

Figure 1: Méthodologie de recherche



Source : Elaboré par les auteurs

2.1. Recherche Bibliographique

Dans le cadre de cette étude, nous avons procédé une recherche bibliographique approfondie dans la base de données Scopus, choisie par sa grande base de données bibliographique qui identifie des articles scientifiques, des revues, des conférences. Il est reconnu dans le domaine de recherche comme étant une base de données qui fournit des articles scientifiques de haute qualité ainsi qu'à des actes de conférences internationales.

L'identification des articles pertinents sur l'implantation de BSC au sein des PME constitue la première étape de cette recherche. A cet égard, nous avons effectué une recherche avancée à l'aide d'un ensemble de mots clés, TITLE-ABS-KEY («balanced scorecard») AND TITLE-ABS-KEY («SME*" OR "small and medium-sized enterprise*" OR "small and medium enterprise*" OR "small business*») AND TITLE-ABS-KEY (performance OR "firm performance" OR "organizational performance" OR "business performance»). Donc nous avons trouvé une base de données enrichissante sans Aucune restriction de période appliquée.

2.2. Collecte et prétraitement des données

Une fois les données collectées, cette étape implique leur tri et leur nettoyage. Dans le cadre du projet, la première étape a consisté à extraire les données des publications identifiées. Ces données comprenaient les informations de citation, les informations bibliographiques telles que les affiliations, les ISSN, les éditeurs, les langues, les résumés, les mots-clés auteurs et les mots-clés indexés, ainsi que les références bibliographiques. Les recherches effectuées ont été soumises à un processus rigoureux de nettoyage et de tri, visant à éliminer les doublons et à conserver les éléments pertinents.

La collecte de données est une étape cruciale pour garantir la fiabilité des résultats de notre analyse bibliométrique.

2.3. Analyse Bibliométrique

Dans cette étape, nous avons utilisé VOSviewer, comme mentionné précédemment. Ce logiciel innovant offre une visualisation claire des relations entre publications, auteurs et termes, permettant une analyse approfondie des réseaux de co-authorship (auteurs et pays) ainsi que des mots-clés co-occurents. Cet outil d'analyse permet d'identifier les tendances de publication, les auteurs, revues et pays les plus productifs, ainsi que les réseaux de collaboration entre chercheurs.

L'évaluation bibliométrique a permis de récolter des données sur l'évolution de la recherche concernant l'utilisation du Balanced Scorecard dans le secteur des PME. En identifiant les sources les plus actives et les connexions entre les chercheurs et les pays, nous optimisons notre stratégie de recherche. Afin d'optimiser la compréhension des modèles de collaboration. Cette analyse a donc permis d'identifier les tendances de recherche dominantes, les principaux contributeurs, ainsi que les schémas de productivité par auteur, revue et pays. Ces résultats offrent une compréhension globale du développement du champ.

2.4. Analyse des tendances thématiques et des mots-clés

Cette étape est essentielle, car elle constitue le point de départ pour appréhender le champ de recherche étudié. Dans ce cadre, nous avons d'abord préparé un fichier thésaurus afin d'harmoniser les variantes et synonymes de termes (ex. : « SME »/« SMEs »/« Small and medium enterprises » ; « BSC »/« balanced scorecard »), garantissant ainsi la fiabilité des résultats de co-occurrence. Dans le cadre de notre analyse, nous avons déployé le logiciel VOSviewer pour évaluer la fréquence et la co-occurrence des mots-clés auteurs. Cette démarche nous a permis d'identifier les concepts récurrents et de cerner les principaux axes thématiques de la recherche sur le BSC appliqué aux PME. Un seuil minimal d'occurrence, basé sur la méthode de comptage complet (full counting), a ensuite été appliqué pour déterminer les

mots-clés à inclure dans le réseau. Cette démarche nous a permis de construire un réseau de co-occurrence des mots-clés et d'identifier les principaux clusters thématiques structurant le champ de recherche.

2.5. Identification des perspectives futures de recherche

L'exploitation des clusters thématiques et de la carte de superposition temporelle a permis de repérer les axes de recherche émergents ainsi que les sous-domaines encore peu explorés dans la littérature. Cette analyse a servi de base pour formuler des recommandations visant à orienter les travaux futurs sur le Balanced Scorecard appliqué aux PME. Cette démarche est un gage d'objectivité et de transparence pour l'analyse bibliométrique réalisée.

Figure N°2 : Cadre analytique de l'étude

Identification	Références identifiées via la base de données Scopus (n = 159)	→	Références supprimées avant sélection Doublons supprimés (n = 0)
	Mots-clés (« balanced scorecard », « SME », « small and medium-sized enterprise », « small business », « performance ») utilisés lors d'une recherche avancée sur Scopus	→	Ensemble de mots-clés liés au Balanced Scorecard et à la performance des PME
Filtrage	Années de publication	→	Aucune restriction appliquée Période couverte : 2004 – 2025
	Domaine de publication	→	Limité au domaine « Business, Management and Accounting » (n = 71)
	Type de document	→	Limité aux articles uniquement (Reviews exclues) (n = 68)
	Langue de publication	→	Limité aux articles rédigés en anglais
Inclus	Etudes incluses dans l'analyse Bibliométrique (n=68)		

Source : Élaboré par l'auteur à partir de la méthodologie PRISMA (Moher, 2009)

3. Résultat de la recherche

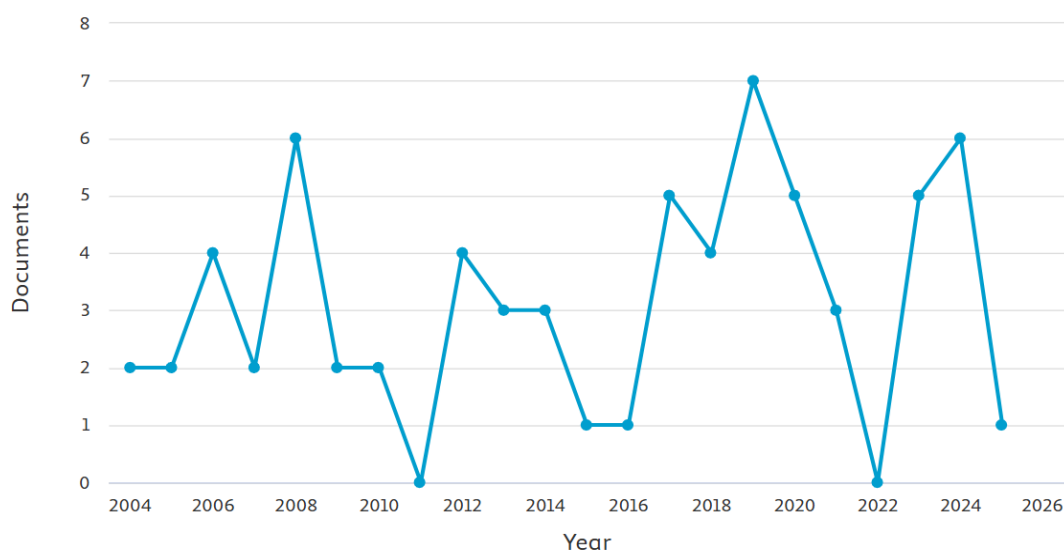
Dans cette section, nous allons présenter les principaux résultats issus de l'analyse bibliométrique menée sur les 68 articles relatifs au Balanced Scorecard appliqué aux PME. Les résultats trouvés seront organisés en répondant aux questions formulées au niveau de l'introduction, en abordant l'évolution temporelle de la production scientifique, la productivité des revues, des auteurs et des pays contributeurs, ainsi que la structure thématique du champ à travers l'analyse de co-occurrence des mots-clés.

a) Résultat de la question 1

Pour la première question, on constate que la recherche sur ce sujet de l'instauration des BSC sur les PME reste relativement marginale durant quinzaines d'années. Au début de la période, le volume de recherche varie de 1 à 2 articles par an, tandis que certains n'ont aucune publication. À l'exception de 2008, où les recherches ont abouti à six publications. Un changement de rythme apparaît à partir de 2017, marquant le début d'une croissance plus soutenue, qui atteint en 2019 avec sept publications, soit le niveau de production le plus élevé observé sur l'ensemble de la période étudiée. En 2022, la production de recherche a connu une baisse ponctuelle, et elle a repris rapidement en 2023 et 2024, avec un nombre important de documentations confirmant le retour d'intérêt sur le sujet. Cette dynamique traduit un déplacement progressif de la recherche sur le Balanced Scorecard, longtemps cantonnée à un intérêt marginal, vers un champ d'étude désormais plus actif et pertinent, au sein de la littérature sur la performance des PME.

Figure N°3 : Répartition des publications par année (2004-2025)

Documents by year



Source : Données extraites de la base de données Scopus

b) Résultat de la question 2

3.2.1. les revues dominantes

Pour répondre à la question 2 sur les revues qui publient beaucoup, qui ont beaucoup d'influence, on a choisi 3 indicateurs bibliométriques (CiteScore, SJR, SNIP) ainsi que leur éditeur respectif. Donc, les trois premières revues ont un nombre égal de publications (TP+3) : Benchmarking, Total Quality Management and Business Excellence, et International Journal of Management and Enterprise Development. Les trois restants se distinguent avec une seule publication chacune (TP = 1) : Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics, Emerald Emerging Markets Case Studies, et International Journal of Productivity and Performance Management.

Comme on constate, les indicateurs révèlent des écarts importants entre les revues mentionnées, indépendamment de leur volume de publication. La revue la plus dominante dans cette recherche est Benchmarking avec le CiteScore le plus élevé (13.6), ainsi que des scores SJR (1.112) et SNIP (1.614) élevés. Contrairement à la revue International Journal of Management and Enterprise Development affiche un impact scientifique nettement plus faible (CiteScore = 2.1 ; SJR = 0.178 ; SNIP = 0.344). Cela nous permet de comprendre que le volume de publication d'une revue ne reflète pas nécessairement son niveau de reconnaissance scientifique. Au niveau de l'éditeur prospectif, on observe que quatre des six revues identifiées (Benchmarking, Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics, Emerald Emerging Markets Case Studies, International Journal of Productivity and Performance Management) sont publiées par Emerald Publishing.

Table N°1: Les 10 revues les plus productives en matière du Balnced Scorecard au niveau des PME

Source title	CiteScore	% Cited	SNIP	SJR	Publisher
Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics	9,9	87	1,5	1,25	Emerald Publishing
Benchmarking	13,6	94	1,614	1,112	Emerald Publishing
Emerald Emerging Markets Case Studies	0,5	27	0,362	0,201	Emerald Publishing
International Journal of Productivity and Performance Management	12,3	91	1,679	1,003	Emerald Publishing

Total Quality Management and Business Excellence	9,4	84	1,371	0,761	Taylor & Francis
International Journal of Management and Enterprise Development	2,1	55	0,344	0,178	Inderscience Publishers

Source : Données extraites de la base de données Scopus

3.2.2. les auteurs les plus dominants :

Dans le tableau 2, nous avons présenté les auteurs qui ont le plus contribué au corpus étudié. Contrairement à l'analyse des revues, cette évaluation repose seulement sur le nombre de publications et non pas sur des indicateurs. Par la présente recherche, on a trouvé que dix auteurs se distinguent avec un maximum de deux publications : Biazzo S., Chong P.L., Deshmukh S.G., Garengo P., Hadi F.S., Izharuddin M., Manville G., Phusavat K., Rodrigues A.G. et Sousa S.D.

Table N°2: Les 10 auteurs les plus productifs

Auteurs	Document
Chong, P.L.	2
Deshmukh, S.G.	2
Garengo, P.	2
Hadi, F.S.	2
Izharuddin, M.	2
Manville, G.	2
Phusavat, K.	2
Rodrigues, A.G.	2
Sousa, S.D.	2

Source : Données extraites de la base de données Scopus

c) Résultat de la question 3

Dans ce graphe, on peut visualiser les pays qui dominent la recherche du BSC au niveau des PME. Le Royaume-Uni se positionne nettement en tête avec neuf documents, ce qui en fait le pays le plus productif du corpus. Ensuite, on trouve l'Inde, avec 6 articles, et la Thaïlande, avec cinq documents. Pour les 7 pays restants, ils se retrouvent en égalité de 3 articles chacun : l'Australie, l'Allemagne, l'Indonésie, l'Iran, l'Italie, la Malaisie et le Portugal.

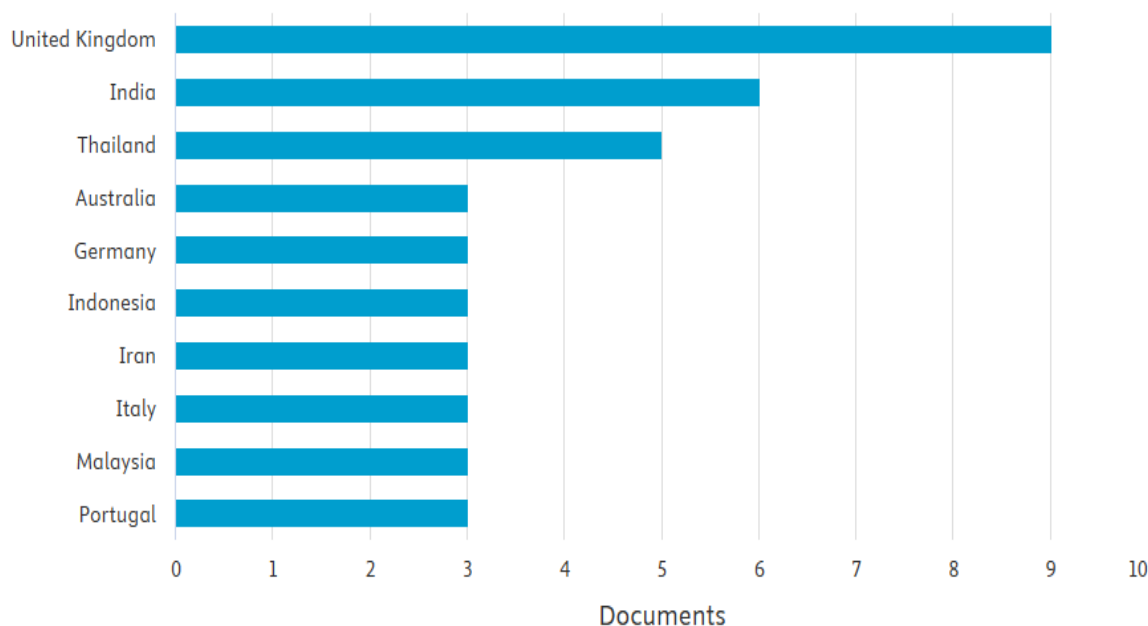
D'après ce graphe aussi, on constate que cette répartition des articles dans différents pays a permis au sujet de marquer une nette diversité géographique, avec une présence de pays issus de plusieurs continents, notamment l'Europe, l'Asie, l'Océanie et le Moyen-Orient. Aucune

région du monde ne domine totalement ce champ de recherche : le sujet du Balanced Scorecard appliqué aux PME mobilise aussi bien des pays occidentaux développés que des économies émergentes, où les petites et moyennes entreprises occupent souvent une place centrale dans le tissu économique.

Figure N°4: Nombre de publications par organisation et par pays.

Documents by country or territory

Compare the document counts for up to 15 countries/territories.



Source : Données extraites de la base de données

Scopus.

En complément de l'analyse quantitative, on a choisi de travailler avec le logiciel VOSviewer pour analyser l'existence de collaborations internationales au sein du corpus étudié. Donc, les résultats trouvés auprès de cette analyse, on a pu identifier treize pays présents dans le réseau, mais seulement de très rares liens de collaboration entre eux, indiquant que la recherche sur le Balanced Scorecard appliqué aux PME repose majoritairement sur des équipes de recherche nationales, la collaboration internationale demeurant marginale dans ce champ ;

Figure N°5: Nombre de publications par organisation et par pays

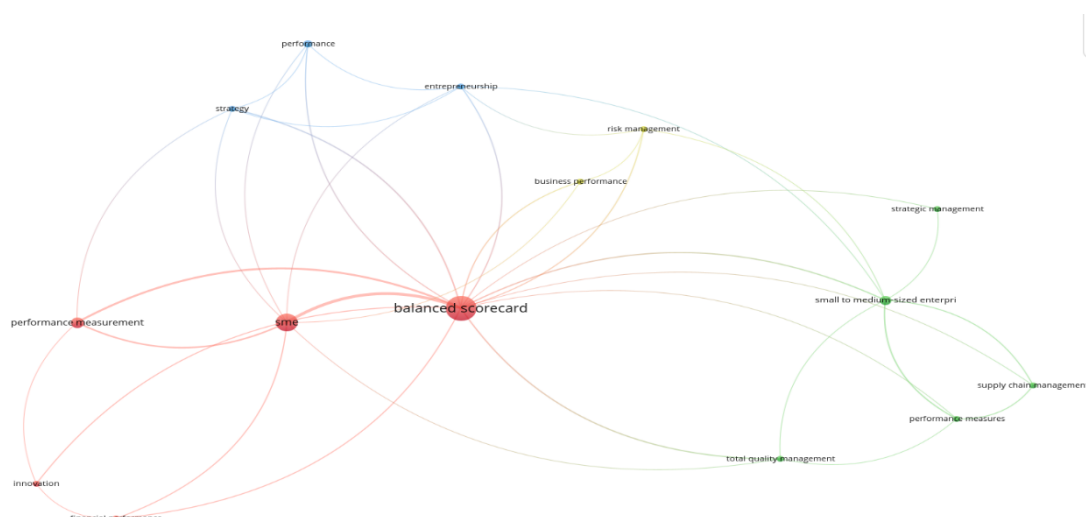


Source : Élaboration à partir des données extraites de VOSviewer

d) Résultat de la question 4

Quels sont les principaux mots-clés et thèmes du Balanced Scorecard pour les PME, aujourd'hui ? Pour l'analyse des mots-clés, on a choisi le type d'analyse « co-occurrence ». La figure ci-dessous montre les mots-clés les plus utilisés dans les publications scientifiques sur le Balanced Scorecard pour les PME. Ce graphique, créé avec VOSviewer, montre comment les idées nouvelles se connectent pour former plusieurs groupes de recherche, liés entre eux. Chaque nœud représente un mot-clé et sa taille montre combien de fois il apparaît. Les liens entre les nœuds montrent comment ces mots apparaissent souvent ensemble dans les publications académiques.

Figure N°6: Analyse des articles scientifiques selon les mots-clés



Source : Élaboration à partir des données extraites de

VOSviewer

L'analyse du réseau montre quatre groupes de sujets principaux, chacun correspondant à une recherche spécifique.

Le cluster rouge parle de la performance des PME : Ce groupe parle de comment mesurer la performance, l'innovation et la performance financière des PME. Il explique que dans les petites et moyennes entreprises, il est très important de mesurer et d'évaluer les performances de l'entreprise.

Le bleu, c'est la stratégie et l'entrepreneuriat : Ce groupe de mots inclut les idées de stratégie, d'entrepreneuriat et de performance globale de l'entreprise. Il montre que le Balanced Scorecard est lié aux stratégies et aux dynamiques des PME.

Le groupe jaune s'occupe de la gestion des risques : Ce groupe, plus petit, se concentre sur la gestion du risque comme un complément à l'utilisation du Balanced Scorecard dans les PME.

Cluster vert – Gestion : Ce cluster explore comment la gestion stratégique, la gestion de la chaîne d'approvisionnement, la gestion de la qualité totale et les mesures de performance sont liées. Il montre comment le Balanced Scorecard peut être utilisé dans les PME.

Les résultats bibliométriques montrent que la recherche sur le Balanced Scorecard pour les PME est riche et diversifiée. L'analyse de la dimension temporelle, faite avec une visualisation en superposition (overlay), permet aussi de voir la différence entre les thèmes historiques et les nouveaux axes de recherche. Cela montre que le domaine évolue vers des problématiques plus stratégiques et entrepreneuriales.

4. Discussion :

Cette étude a cherché à comprendre comment les recherches sur le Balanced Scorecard (BSC) appliqué aux PME se sont structurées. Les résultats répondent à toutes les questions, et montrent des liens entre elles.

Entre 2004 et 2025, le nombre de publications a mis du temps à augmenter. Il y a eu une petite production irrégulière pendant près de quinze ans, puis une vraie hausse à partir de 2017, avec un pic en 2019. Ce n'est pas surprenant, car le BSC a été créé pour les grandes organisations. Il faut du temps pour changer et tester un outil comme celui-ci dans un contexte différent, comme celui des PME. Mais il faut rester prudent. Nos données montrent cette croissance, mais pas pourquoi. On pourrait penser que cela vient d'un intérêt plus grand des gens qui étudient comment aider les PME à bien fonctionner. Mais pour être sûr, il faudrait faire une étude plus poussée.

Le deuxième constat marquant, c'est que personne ne se détache vraiment : beaucoup de chercheurs et de revues publient, mais il n'y a pas de leader. Ce n'est pas forcément un signe de faiblesse scientifique, mais plutôt le reflet d'un champ encore en construction. Cela rejoint le constat précédent sur la jeunesse de cette recherche. Quatre des six revues identifiées appartiennent à Emerald Publishing. Il faut interpréter ce résultat avec prudence. Cela peut refléter le catalogue de cet éditeur dans le champ de la gestion ou les effets de notre méthode de recherche.

Il y a deux résultats géographiques. D'un côté, il y a beaucoup de pays différents : des pays occidentaux comme le Royaume-Uni, l'Allemagne, l'Italie ou le Portugal et des pays d'Asie et du Moyen-Orient comme l'Inde, la Thaïlande, l'Indonésie, l'Iran ou la Malaisie. Le sujet intéresse des contextes économiques variés. Mais l'analyse des recherches menées par les pays montre qu'ils ne travaillent presque pas ensemble. Chaque pays fait ses propres recherches, sans grande coopération internationale. Ce n'est pas un jugement sur la qualité de ces travaux, c'est juste un constat : pour l'instant, la recherche sur ce sujet reste très nationale.

L'analyse des mots-clés montre quatre grands sujets : la mesure de la performance, la stratégie et l'entrepreneuriat, la gestion du risque, et une dimension plus opérationnelle (qualité, supply chain). Le plus intéressant, c'est de voir que les thèmes les plus anciens concernent la gestion opérationnelle classique, et que les thèmes les plus récents concernent l'innovation, l'entrepreneuriat et la performance financière. Ce changement arrive en même temps que la période de forte croissance des publications dont on a parlé (à partir de 2017). On peut donc penser que cette montée en puissance du champ a vraiment changé les sujets étudiés.

En comparant ces quatre analyses, on voit que c'est un domaine de recherche récent. Il n'est pas encore bien organisé autour d'une ou plusieurs revues importantes. Il se développe dans plusieurs pays, mais les chercheurs ne travaillent pas beaucoup ensemble. Ses thèmes deviennent aussi de plus en plus stratégiques qu'opérationnels. Quatre angles différents racontent chacun une histoire.

Conclusion

Cette étude a cherché à faire un état des lieux des recherches sur le Balanced Scorecard appliqué aux PME. Pour cela, elle a analysé 68 articles extraits de la base Scopus et utilisé le logiciel VOSviewer. Ce travail de recherche a porté sur quatre points : comment les publications ont-elles évolué avec le temps ? Combien les auteurs et les revues ont-ils produit ? Où la recherche a-t-elle été faite ? Quels sont les principaux thèmes de ce domaine d'étude ?

Les résultats montrent que cette recherche est jeune et en pleine expansion. Pendant quinze ans, la production scientifique sur le sujet était restée faible. Mais depuis 2017, elle a augmenté. Cela montre que de plus en plus d'universitaires s'intéressent à l'adaptation du Balanced Scorecard aux besoins des petites et moyennes entreprises. Mais cette recherche est encore dispersée : il n'y a pas encore d'auteur ou de revue incontournable, et il n'y a presque pas de collaboration scientifique internationale, même si les pays contributeurs viennent de partout. L'analyse des mots-clés montre que le sujet tourne autour de la performance, de la stratégie et de l'entrepreneuriat, de la gestion du risque, et de la qualité et de la chaîne d'approvisionnement. Au fil du temps, les problèmes plus stratégiques et entrepreneuriaux deviennent plus importants. Cette étude montre que l'analyse bibliométrique est une méthode efficace pour cartographier un champ de recherche de manière rigoureuse et reproductible. Elle se base sur des données objectives, contrairement à la revue de littérature traditionnelle qui est plus subjective et moins complète. Mais elle a des limites. L'analyse se base sur la base de données Scopus. Elle ne prend pas en compte les travaux indexés dans d'autres bases (Web of Science, Google Scholar). Ces travaux pourraient compléter ou changer certains résultats. Le corpus, bien que rigoureusement constitué, reste de taille modeste (68 articles), ce qui invite à la prudence dans les généralisations, notamment celles sur la productivité par auteur ou par pays. Mais l'analyse bibliométrique, qui se base sur des chiffres, ne permet pas de comprendre le contenu qualitatif des travaux étudiés. Il faudrait donc la compléter par une revue systématique de la littérature sur le contenu des travaux les plus influents.

Cela ouvre la voie à plusieurs pistes de recherche. Il faut renforcer la collaboration scientifique internationale. Les résultats montrent que la recherche est encore très cloisonnée par pays. De plus, les chercheurs peuvent étudier le rôle du Balanced Scorecard comme outil stratégique, pas

seulement comme outil de contrôle de gestion, dans les PME. Des travaux supplémentaires pourraient expliquer pourquoi ce champ a du mal à créer une vraie collaboration internationale, même s'il suscite de plus en plus d'intérêt.

BIBLIOGRAPHIE

5. Albertsen, O. A., & Lueg, R. (2014). The balanced scorecard's missing link to compensation: A literature review and an agenda for future research. *Journal of Accounting and Organizational Change*, 10(4), 431–465. <https://doi.org/10.1108/JAOC-03-2013-0024>
6. Chavan, M. (2009). The balanced scorecard: A new challenge. *Journal of Management Development*, 28(5), 393–406. <https://doi.org/10.1108/02621710910955930>
7. Elhamma, A. (2023). The relationship between organisational decentralisation, balanced scorecard and its perceived benefits in Moroccan SMEs. *International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation*, 19(2), 185–202. <https://doi.org/10.1504/IJAAP.2023.132384>
8. Garengo, P., & Biazzo, S. (2012). Unveiling strategy in SMEs through balanced scorecard implementation: A circular methodology. *Total Quality Management & Business Excellence*, 23(1), 79–102. <https://doi.org/10.1080/14783363.2011.637800>
9. Garengo, P., & Biazzo, S. (2013). From ISO quality standards to integrated management system: The key role of balanced scorecard in SMEs. *Total Quality Management & Business Excellence*, 24(3–4), 310–335. <https://doi.org/10.1080/14783363.2012.704282>
10. Hsu, C.-H., Chang, A.-Y., & Luo, W. (2017). Identifying key performance factors for sustainability development of SMEs – Integrating QFD and fuzzy MADM methods. *Journal of Cleaner Production*, 161, 629–645. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.05.063>
11. Hudson, M., Smart, A., & Bourne, M. (2001). Theory and practice in SME performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(8), 1096–1115. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005587>
12. Jami Pour, M., & Asarian, M. (2019). Strategic orientations, knowledge management (KM) and business performance: An exploratory study in SMEs using clustering analysis. *Kybernetes*, 48(9), 1942–1964. <https://doi.org/10.1108/K-05-2018-0277>
13. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard—Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
14. Lonbani, M., Sofian, S., & Baroto, M. B. (2016). Balanced scorecard implementation in SMEs: Addressing the moderating role of environmental uncertainty. *Global Business and Organizational Excellence*, 35(3), 58–66. <https://doi.org/10.1002/joe.21671>

15. Malagueño, R., Lopez-Valeiras, E., & Gomez-Conde, J. (2018). Balanced scorecard in SMEs: Effects on innovation and financial performance. *Small Business Economics*, 51(1), 221–244. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9921-3>
16. Sousa, S. D., Aspinwall, E. M., & Rodrigues, A. G. (2006). Performance measures in English small and medium enterprises: Survey results. *Benchmarking: An International Journal*, 13(1–2), 120–134. <https://doi.org/10.1108/14635770610644628>
17. Tennant, C., & Tanoren, M. (2005). Performance management in SMEs: A balanced scorecard perspective. *International Journal of Business Performance Management*, 7(2), 123–143. <https://doi.org/10.1504/IJBPM.2005.006486>
18. Thakkar, J., Kanda, A., & Deshmukh, S. G. (2009). Supply chain performance measurement framework for small and medium scale enterprises. *Benchmarking: An International Journal*, 16(5), 702–723. <https://doi.org/10.1108/14635770910987878>
19. Albertsen, O. A., & Lueg, R. (2014). The balanced scorecard's missing link to compensation: A literature review and an agenda for future research. *Journal of Accounting and Organizational Change*, 10(4), 431–465. <https://doi.org/10.1108/JAOC-03-2013-0024>
20. Chavan, M. (2009). The balanced scorecard: A new challenge. *Journal of Management Development*, 28(5), 393–406. <https://doi.org/10.1108/02621710910955930>
21. Elhamma, A. (2023). The relationship between organisational decentralisation, balanced scorecard and its perceived benefits in Moroccan SMEs. *International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation*, 19(2), 185–202. <https://doi.org/10.1504/IJAAP.2023.132384>
22. Garengo, P., & Biazzo, S. (2012). Unveiling strategy in SMEs through balanced scorecard implementation: A circular methodology. *Total Quality Management & Business Excellence*, 23(1), 79–102. <https://doi.org/10.1080/14783363.2011.637800>
23. Garengo, P., & Biazzo, S. (2013). From ISO quality standards to integrated management system: The key role of balanced scorecard in SMEs. *Total Quality Management & Business Excellence*, 24(3–4), 310–335. <https://doi.org/10.1080/14783363.2012.704282>
24. Hsu, C.-H., Chang, A.-Y., & Luo, W. (2017). Identifying key performance factors for sustainability development of SMEs – Integrating QFD and fuzzy MADM methods. *Journal of Cleaner Production*, 161, 629–645. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.05.063>

25. Hudson, M., Smart, A., & Bourne, M. (2001). Theory and practice in SME performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(8), 1096–1115. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005587>
26. Jami Pour, M., & Asarian, M. (2019). Strategic orientations, knowledge management (KM) and business performance: An exploratory study in SMEs using clustering analysis. *Kybernetes*, 48(9), 1942–1964. <https://doi.org/10.1108/K-05-2018-0277>
27. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard—Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
28. Lonbani, M., Sofian, S., & Baroto, M. B. (2016). Balanced scorecard implementation in SMEs: Addressing the moderating role of environmental uncertainty. *Global Business and Organizational Excellence*, 35(3), 58–66. <https://doi.org/10.1002/joe.21671>
29. Malagueño, R., Lopez-Valeiras, E., & Gomez-Conde, J. (2018). Balanced scorecard in SMEs: Effects on innovation and financial performance. *Small Business Economics*, 51(1), 221–244. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9921-3>
30. Sousa, S. D., Aspinwall, E. M., & Rodrigues, A. G. (2006). Performance measures in English small and medium enterprises: Survey results. *Benchmarking: An International Journal*, 13(1–2), 120–134. <https://doi.org/10.1108/14635770610644628>
31. Tennant, C., & Tanoren, M. (2005). Performance management in SMEs: A balanced scorecard perspective. *International Journal of Business Performance Management*, 7(2), 123–143. <https://doi.org/10.1504/IJBPM.2005.006486>
32. Thakkar, J., Kanda, A., & Deshmukh, S. G. (2009). Supply chain performance measurement framework for small and medium scale enterprises. *Benchmarking: An International Journal*, 16(5), 702–723. <https://doi.org/10.1108/14635770910987878>