

## **Le contrôle de gestion dans les universités : De la mesure à la construction de la performance publique**

### **Management Control in Universities: From Measurement to the Construction of Public Performance**

**EL HARRADI HICHAM**

Doctorant

Ecole Supérieure de Technologie d'Oujda (ESTO)  
Université Mohamed Premier - Maroc  
Laboratoire (MADEO)

**EL HILA Rachid**

Ecole Supérieure de Technologie d'Oujda (ESTO)  
Enseignant chercheur  
Université Mohamed Premier - Maroc  
Laboratoire (MADEO)

**Date de soumission** : 10/02/2026

**Date d'acceptation** : 03/04/2026

**Pour citer cet article** :

EL HARRADI.H. & EL HILA. R. (2026) « Le contrôle de gestion dans les universités : De la mesure à la construction de la performance publique », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 7 : Numéro 4 » pp : 274- 294.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



## Résumé

Depuis les réformes inspirées du New Public Management, les universités publiques ont progressivement adopté des dispositifs de contrôle de gestion visant à renforcer la transparence et la responsabilité organisationnelle. Toutefois, malgré la multiplication des indicateurs et des systèmes d'évaluation, la performance universitaire demeure difficile à stabiliser. A partir d'une revue de littérature internationale, cet article propose d'expliquer ce paradoxe en dépassant une lecture strictement instrumentale du contrôle de gestion. L'analyse montre que ces dispositifs n'agissent pas uniquement comme des outils de mesure mais comme des mécanismes institutionnels qui contribuent à définir, hiérarchiser et rendre légitime la performance universitaire. En articulant approches néo-institutionnelles et organisationnelles, l'article met en évidence que le principal effet du contrôle réside dans la transformation des modes de gouvernance et des comportements académiques plutôt que dans l'amélioration mécanique des résultats. La performance universitaire apparaît ainsi comme un construit organisationnel produit par les instruments censés l'évaluer.

**Mots clés :** Contrôle de gestion ; performance universitaire ; performance publique ; gouvernance universitaire ; New Public Management ; approche néo-institutionnelle ; construction de la performance.

## Abstract

The spread of New Public Management reforms has led public universities to adopt management control tools inspired by the private sector. However, despite the proliferation of performance indicators and evaluation systems, university performance remains difficult to define and manage. This literature review explains this paradox and proposes a conceptual framework linking institutional pressures and organizational appropriation.

Since the introduction of New Public Management reforms, public universities have widely adopted management control systems to improve accountability and transparency. However, despite the proliferation of performance indicators and evaluation mechanisms, university performance remains difficult to stabilize. Based on an international literature review, this paper explains this paradox by moving beyond an instrumental view of management control. The findings show that these systems do not merely measure performance but actively construct it by defining priorities, shaping behaviours and legitimizing organizational outcomes. Combining neo-institutional and organizational perspectives, the article demonstrates that the main effect of management control lies in transforming governance practices rather than mechanically improving academic results. University performance therefore appears as an organizational construct produced by the very instruments designed to assess

**Keywords :** Management control; university performance; public sector performance; university governance; New Public Management; neo-institutional approach; performance construction.

## Introduction

Depuis les réformes inspirées du New Public Management (NPM) engagées à partir des années 1980, les universités publiques ont connu une transformation progressive de leurs modes de gouvernance. Longtemps organisées autour de principes d'autonomie académique, de collégialité professionnelle et d'évaluation par les pairs, elles sont désormais confrontées à des exigences accrues de responsabilité, de transparence et d'efficacité dans l'utilisation des ressources publiques. Dans ce contexte, les établissements d'enseignement supérieur ont progressivement introduit des instruments issus du contrôle de gestion, tels que les indicateurs de performance, les tableaux de bord stratégiques, les dispositifs d'assurance qualité ou encore les systèmes d'évaluation institutionnelle.

Cette évolution repose sur l'idée selon laquelle la formalisation d'objectifs mesurables et la quantification des activités permettent d'améliorer la performance des organisations publiques. Les universités sont ainsi incitées à définir des indicateurs de résultats, à rendre compte de leurs activités et à comparer leurs performances à l'échelle nationale et internationale. La diffusion des classements universitaires, des mécanismes de financement fondés sur la performance et des procédures d'accréditation contribue à renforcer cette dynamique en plaçant la mesure au cœur des dispositifs contemporains de gouvernance universitaire.

Toutefois, l'application de ces instruments de pilotage au contexte académique fait apparaître un paradoxe. L'université poursuit en effet des missions multiples – formation, production scientifique et contribution sociétale – dont les résultats sont difficilement réductibles à des indicateurs homogènes. Malgré la multiplication des outils de pilotage et d'évaluation, la performance universitaire demeure une notion complexe et souvent instable. Les dispositifs de contrôle de gestion produisent ainsi des effets ambivalents : s'ils contribuent à améliorer la visibilité des activités universitaires et à renforcer les mécanismes de reddition de comptes, ils participent également à transformer les priorités institutionnelles et les comportements des acteurs académiques.

Dans cette perspective, la question ne consiste plus uniquement à mesurer l'efficacité des instruments de contrôle de gestion, mais également à comprendre leur rôle dans la construction et la légitimation de la performance universitaire. Plusieurs travaux issus du contrôle de gestion, du management public et de la sociologie des organisations suggèrent en effet que les dispositifs de pilotage contribuent à structurer les représentations et les pratiques associées à la performance dans les organisations publiques.

Partant de ce constat, cet article vise à répondre à la question suivante :

***Dans quelle mesure la littérature en contrôle de gestion et en management public permet-elle de comprendre le rôle des dispositifs de pilotage dans la construction et la légitimation de la performance universitaire ?***

L'objectif de cette recherche est d'analyser les contributions théoriques consacrées au contrôle de gestion dans l'enseignement supérieur afin d'identifier les mécanismes par lesquels les instruments de pilotage participent à la transformation des modes de gouvernance universitaire et à la définition des normes de performance académique.

Sur le plan méthodologique, l'article repose sur une revue de littérature narrative structurée, fondée sur l'analyse des travaux académiques consacrés au contrôle de gestion et à l'évaluation de la performance dans l'enseignement supérieur. Cette démarche vise à mettre en perspective les apports de différentes approches théoriques – contrôle de gestion, management public et sociologie des organisations – afin de proposer une lecture intégrée des transformations contemporaines de la gouvernance universitaire.

Afin d'atteindre cet objectif, l'article est structuré en cinq sections. Après cette introduction, la première section présente les fondements théoriques du contrôle de gestion et de la performance universitaire. La deuxième section examine les débats théoriques relatifs à l'introduction du contrôle de gestion dans les universités, en mobilisant notamment les apports de la sociologie des organisations et de l'approche néo-institutionnelle. La troisième section expose la méthodologie de la revue de littérature. La quatrième section analyse les outils, pratiques et effets organisationnels du contrôle de gestion dans les universités, en s'appuyant notamment sur des expériences internationales comparées. Enfin, la dernière section propose un modèle conceptuel intégrateur permettant de synthétiser les principaux enseignements de la littérature avant de présenter les conclusions et les perspectives de recherche.

### **1. Fondements théoriques du contrôle de gestion et de la performance universitaire**

La littérature consacrée au contrôle de gestion dans les organisations publiques mobilise des perspectives théoriques variées, qui offrent des lectures complémentaires mais parfois divergentes du rôle des dispositifs de pilotage.

Les travaux en management public soulignent que la diffusion de ces dispositifs s'inscrit dans un mouvement plus large de réforme des administrations publiques inspiré du New Public Management, caractérisé par une montée en puissance des logiques de performance publique, de responsabilisation et de reddition de comptes.

### **1.1. Le contrôle de gestion : fondements conceptuels**

Le contrôle de gestion constitue un concept central des sciences de gestion, dont la définition a progressivement évolué d'une approche technique vers une approche organisationnelle et comportementale.

Anthony (1965) le définit comme le processus par lequel les managers influencent les membres de l'organisation afin de mettre en œuvre la stratégie. Cette définition fondatrice insiste sur la dimension stratégique du contrôle : il ne s'agit pas uniquement de vérifier la conformité des actions mais d'orienter l'action collective vers des objectifs organisationnels.

Bouquin (2008) élargit cette perspective en considérant le contrôle de gestion comme un système d'information permettant la coordination et la régulation des comportements organisationnels. Le contrôle devient alors un dispositif d'aide à la décision reposant sur la production et l'interprétation d'informations pertinentes.

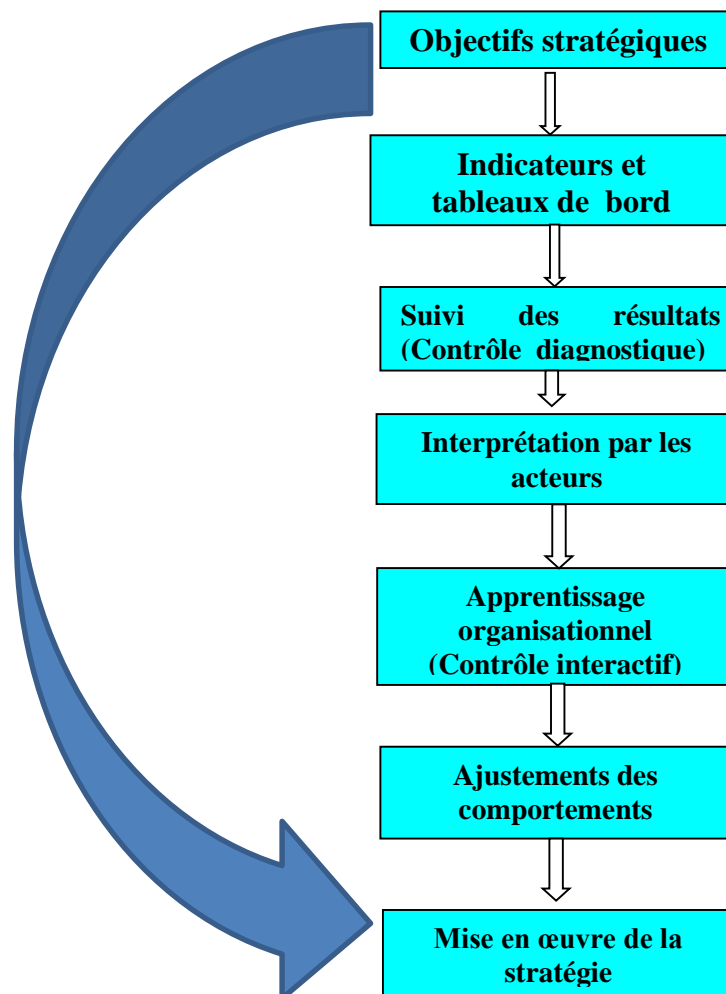
Simons (1995) introduit une lecture dynamique à travers la théorie des « leviers de contrôle ». Il distingue notamment le contrôle diagnostique, orienté vers le suivi des objectifs, et le contrôle interactif, favorisant l'apprentissage organisationnel et l'adaptation stratégique. Dans cette perspective, le contrôle de gestion ne constitue plus seulement un mécanisme de surveillance mais un support de dialogue stratégique.

Enfin, Merchant et Van der Stede (2012) adoptent une approche comportementale en définissant le contrôle de gestion comme l'ensemble des dispositifs formels et informels destinés à orienter les comportements des acteurs vers les objectifs organisationnels.

Dans les organisations publiques et particulièrement dans les universités, ces approches convergent vers une conception sociotechnique : le contrôle de gestion devient simultanément outil de pilotage, dispositif de coordination et mécanisme de légitimation institutionnelle (Rivière & Boitier, 2011).

Ainsi, le contrôle de gestion peut être vu comme un processus, une « boucle » qui suppose l'apprentissage par itérations. La figure suivante synthétise les différentes approches que nous avons évoquées.

**Figure N°1 : Le contrôle de gestion comme dispositif organisationnel d'apprentissage et d'alignement stratégique**



Source : adapté d'Anthony (1965), Simons (1995), (Rivière & Boitier, 2011) et Merchant & Van der Stede (2012).

## 1.2. La performance publique et universitaire

La notion de la performance publique est un concept relativement récent, qui date des années 1990. La "performance publique", c'est bien entendu la performance de l'action publique, donc de l'ensemble des organisations gérant des services publics.

La figure classique pour l'illustrer est souvent le "Triangle de la performance" ou le modèle des 3E, qui permet de visualiser les tensions entre les ressources et les résultats.

- **Économie** : Relation entre les moyens financiers et les ressources acquises.
- **Efficienc**e : Rapport entre les ressources utilisées et les produits obtenus (outputs).
- **Efficacit**é : Adéquation entre les résultats obtenus et les objectifs fixés au départ.
- **Légitimit**é (spécifique au public) : L'impact social et la perception par les citoyens/étudiants.

En effet, si la société a besoin de services d'intérêt collectif non régis par les lois du marché, rien ne dispense ces services de se montrer "performants". Leur performance n'est rien d'autre que leur capacité à satisfaire à plusieurs critères : légalité, utilité, efficacité, qualité, productivité, maîtrise du coût, efficience...

Par ailleurs, la performance publique ne peut être réduite à une simple mesure d'efficience. Elle renvoie à une notion multidimensionnelle associée à la responsabilité de l'action publique.

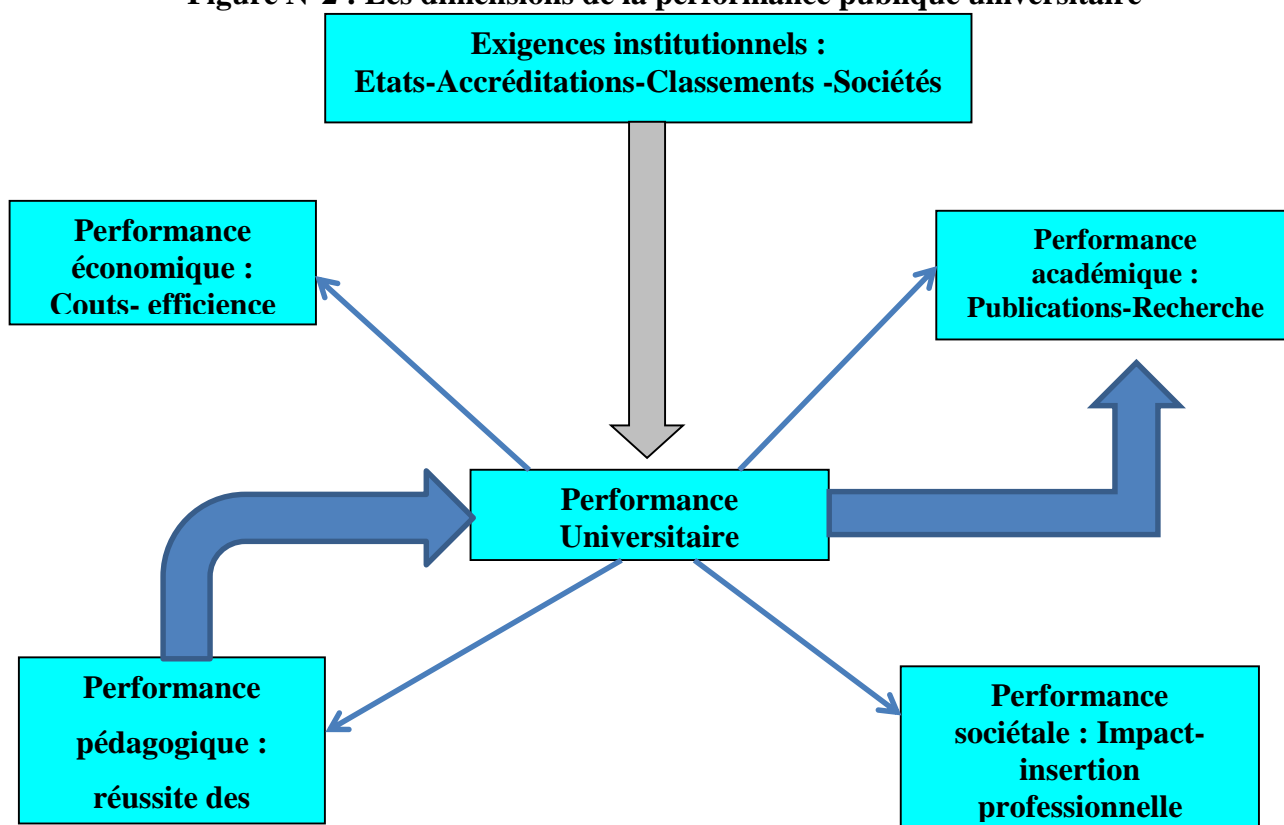
Hood (1991) associe la performance à la capacité d'une organisation publique à atteindre des objectifs mesurables dans une logique d'accountability. La performance est ainsi définie « comme l'atteinte d'objectifs mesurables à travers des indicateurs permettant d'évaluer l'action publique ». Cette approche privilégie la quantification et la comparabilité des résultats. Pollitt et Bouckaert (2004) proposent une conception plus large: la performance correspond à la capacité d'une organisation publique à produire des services utiles pour la société. Elle ne se limite donc pas aux outputs mesurables mais intègre l'utilité collective et la qualité du service rendu.

Moore (1995) introduit la notion de « valeur publique ». Selon lui, la performance d'une organisation publique doit être évaluée en fonction de la valeur créée pour la collectivité, ce qui implique de prendre en compte la légitimité démocratique, l'impact social et la confiance des citoyens.

Bourguignon (1997) souligne quant à elle que la performance résulte d'une relation entre objectifs, moyens mobilisés et résultats obtenus. Cette approche systémique met en évidence la difficulté d'évaluer la performance lorsque les objectifs sont multiples ou ambigus, comme dans les organisations publiques.

Dans le contexte universitaire, la performance combine ainsi plusieurs dimensions : production scientifique, réussite étudiante, insertion professionnelle, innovation et contribution sociétale. Cette multidimensionnalité explique la difficulté de stabiliser un système unique de mesure de la performance universitaire.

Figure N°2 : Les dimensions de la performance publique universitaire



Source : adapté de Hood (1991), Moore (1995) et Pollitt & Bouckaert (2004).

## 2. Les universités face au contrôle de gestion : débats théoriques et résistances organisationnelles

### 2.1. Débats théoriques : pourquoi l'université résiste au contrôle ?

La littérature met en évidence un point central : le contrôle de gestion, conçu historiquement pour des organisations orientées vers la production marchande, se heurte dans l'université à des contraintes institutionnelles, professionnelles et sociétales. Ainsi, on distingue trois approches essentielles :

#### 2.1.1. Approche économique et rationalisation

Une première lecture, fréquemment mobilisée dans les réformes NPM, considère l'université comme une organisation perfectible en termes d'efficacité. Le contrôle de gestion sert alors à rationaliser les ressources (budgets, coûts unitaires, affectation des charges) et à rendre l'action publique « lisible » à travers des indicateurs. Le contrôle de gestion est introduit pour améliorer l'efficacité et la transparence des ressources publiques (Bartoli, 2009). La performance devient alors un instrument d'allocation budgétaire.

### 2.1.2. Approche organisationnelle : bureaucratie professionnelle et pluralité des buts

Une seconde lecture insiste sur la spécificité organisationnelle de l'université (buts multiples, autonomie professionnelle, temporalités longues, incertitude des outputs). L'université constitue une bureaucratie professionnelle caractérisée par l'autonomie des acteurs et la pluralité des missions (Mintzberg, 1979). Les acteurs interprètent les indicateurs et développent des stratégies d'adaptation (Crozier & Friedberg, 1977).

### 2.1.3. Approche néo-institutionnelle : légitimation, mimétisme et conformité

La troisième lecture (néo-institutionnelle) explique pourquoi les universités peuvent adopter massivement des outils de contrôle tout en ayant une appropriation partielle : l'adoption répond à des pressions de légitimité (État, agences qualité, accréditations, classements), à des phénomènes d'isomorphisme (mimétisme entre établissements), et à des exigences de conformité.

## 2.2. Cartographie conceptuelle : définitions et cadres

La cartographie conceptuelle suivante vise à structurer les contributions académiques recensées en mettant en relation les définitions du contrôle de gestion, les instruments mobilisés et leurs effets organisationnels. Elle permet de montrer que la performance universitaire constitue une notion multidimensionnelle dont la signification dépend des cadres théoriques mobilisés et des contextes institutionnels.

**Tableau 1 — Définitions du contrôle de gestion (synthèse)**

Auteur	Noyau de définition	Ce que cela implique dans l'université
<b>Anthony (1965)</b>	Influence pour mettre en œuvre la stratégie	Alignement stratégie–actions, mais objectifs multiples
<b>Bouquin (2008)</b>	Système d'information pour piloter	Besoin de SI fiables (coûts, activités, résultats)
<b>Simons (1995)</b>	Leviers diagnostiques et interactifs	Nécessité d'un contrôle interactif pour l'apprentissage
<b>Merchant &amp; Van der Stede (2012)</b>	Mécanismes orientant les comportements	Importance des dimensions informelles (normes académiques)

Source : adapté de Anthony (1965) ; Bouquin (2008) ; Simons (1995) ; Merchant et Van der Stede (2012).

**Tableau 2 — Définitions de la performance publique (synthèse)**

Auteur	Définition	Traduction dans l'enseignement supérieur
<b>Hood (1991)</b>	Résultats mesurables et accountability	Indicateurs et reporting institutionnel
<b>Pollitt &amp; Bouckaert (2004)</b>	Utilité du service public	Qualité, accessibilité, équité
<b>Moore (1995)</b>	Valeur publique	Impact sociétal, légitimité, confiance
<b>Bourguignon (1997)</b>	Objectifs–moyens–résultats	Difficulté quand objectifs multiples et ambigus

Source : adapté de Hood (1991) ; Moore (1995) ; Pollitt et Bouckaert (2004) ; Bourguignon (1997).

**Tableau 3 — Conceptions de la performance universitaire**

Approche	Vision de la performance	Exemples d'indicateurs	Limites typiques
<b>Économique</b>	Effcience et coûts	coûts unitaires, budget/étudiant	réduction de la mission académique
<b>Académique</b>	Qualité scientifique	publications, citations, financements	biais disciplinaires, temporalité longue
<b>Pédagogique</b>	Réussite et expérience étudiante	rétention, diplomation, satisfaction	effets de composition, biais d'enquête
<b>Sociale</b>	Impact sociétal	insertion, partenariats, innovation	attribution difficile, effets différés

Source : adapté de Hood (1991) ; Moore (1995) ; Pollitt et Bouckaert (2004) ; Johnes (2006) ; Hattie et Marsh (1996) ; Dill et Soo (2005) ; Hazelkorn (2015).

### 3. Méthodologie de la revue de littérature et posture épistémologique

#### 3.1. Nature de la revue

La présente recherche repose sur une revue de littérature narrative structurée visant à analyser les contributions académiques consacrées au contrôle de gestion dans les universités et à comprendre les mécanismes par lesquels les dispositifs de pilotage participent à la construction de la performance universitaire. Cette démarche permet de mobiliser et de mettre en perspective des travaux issus de différents champs disciplinaires, notamment le contrôle de gestion, le management public et la sociologie des organisations.

La revue de littérature a été réalisée à partir d'une recherche bibliographique effectuée dans plusieurs bases de données académiques reconnues, notamment **Scopus**, **Web of Science**, **Cairn** et **Google Scholar**. Les publications ont été identifiées à partir de combinaisons de mots-clés tels que management control, performance measurement, higher education, universities, public performance et New Public Management.

### 3.2. Logique et positionnement épistémologique

Sur le plan épistémologique, l'étude s'inscrit dans une posture post-positiviste à visée interprétative, considérant la performance universitaire non comme une réalité strictement objective, mais comme une construction organisationnelle et institutionnelle résultant de l'interaction entre instruments de gestion, acteurs organisationnels et contextes institutionnels. Les dispositifs de contrôle sont analysés non comme des instruments neutres mais comme des mécanismes socio-institutionnels (Berland & Chiapello, 2009). Cette perspective rejoint les approches néo-institutionnelles selon lesquelles les organisations adoptent des outils pour obtenir légitimité et crédibilité dans leur environnement (Meyer & Rowan, 1977).

### 3.3. Stratégie d'analyse

L'analyse des travaux sélectionnés a été réalisée selon une démarche de synthèse thématique, permettant d'identifier les principaux axes d'analyse développés dans la littérature.

En effet, les travaux existants abordent successivement les outils de pilotage, les indicateurs de performance, la gouvernance universitaire ou encore les effets des réformes inspirées du New Public Management.

Plutôt qu'une présentation chronologique des recherches, la littérature est organisée autour d'un questionnement central : pourquoi l'introduction du contrôle de gestion dans les universités transforme-t-elle davantage la définition de la performance que ses résultats mesurables ? Cette orientation conduit à distinguer trois niveaux d'analyse complémentaires.

- **Le premier niveau est institutionnel.** Il regroupe les travaux analysant la diffusion du contrôle de gestion dans le cadre des réformes du New Public Management.
- **Le deuxième niveau est organisationnel.** Il concerne les travaux qui mettent en évidence la pluralité des missions (enseignement, recherche, service à la société) et l'autonomie des acteurs académiques, rendant difficile l'application directe des modèles de performance issus de l'entreprise.
- **Le troisième niveau est instrumental.** Il rassemble les recherches sur les indicateurs, tableaux de bord, Balanced Scorecard et classements internationaux.

Cette structuration conduit à considérer ce dernier non seulement comme un outil technique mais comme un dispositif institutionnel de construction de la performance publique universitaire.

#### 4. Outils, pratiques et effets du contrôle de gestion universitaire

##### 4.1. Outils et pratiques

- Les universités mobilisent divers instruments :
- comptabilité analytique
- tableaux de bord stratégiques
- contractualisation et contrôle budgétaire
- assurance qualité
- évaluations pédagogiques et dispositifs de recherche performante
- classements internationaux

**Tableau 4 — Outils de pilotage et effets observés**

Outil	Effet attendu	Effets observés dans la littérature	Risques
Balanced Scorecard (BSC)	Traduire la stratégie en objectifs	formalisation stratégique, coordination	simplification, surcharge de reporting
KPI institutionnels	Mesurer l'atteinte des objectifs	comparabilité, visibilité	gaming, priorisation du mesurable
Contrôle budgétaire / coûts	Efficiéce des ressources	arbitrages, discipline financière	réduction court-termiste
Classements	Benchmark international	visibilité, attractivité	convergence, standardisation
Évaluation pédagogique	Amélioration qualité	feedback, développement	biais, usage administratif
Classements internationaux	Benchmark et attractivité	Hiérarchisation des universités, orientation stratégique, réputation académique	Standardisation, compétition, priorisation du mesurable

Source : adapté de Kaplan et Norton (1992, 1996) ; Power (1997) ; Dill et Soo (2005) ; Hazelkorn (2015) ; Melo, Sarrico et Radnor (2008) ; ter Bogt et Scapens (2009) ; Kairuz et al. (2016).

##### 4.2. Cas internationaux comparés

L'analyse comparative internationale permet de montrer que le contrôle de gestion universitaire ne produit pas des effets homogènes. Ses impacts dépendent du rôle attribué à l'université dans chaque système d'enseignement supérieur. Selon les contextes institutionnels, les dispositifs de performance peuvent servir à allouer les ressources, structurer la gouvernance interne, soutenir la compétitivité économique ou renforcer la légitimité internationale (Melo, Sarrico, & Radnor, 2008 ; ter Bogt & Scapens, 2009).

Cette revue de littérature internationale vise ainsi à analyser les cadres conceptuels, les instruments et les effets du contrôle de gestion dans les universités publiques.

#### **4.2.1. Royaume-Uni : la performance comme mécanisme d'allocation des ressources**

Le Royaume-Uni constitue l'un des systèmes les plus avancés en matière d'évaluation universitaire. Les exercices nationaux d'évaluation de la recherche (RAE puis REF) établissent un lien direct entre performance scientifique mesurée et financement public.

Toutefois, la littérature souligne des effets ambivalents : concentration sur les publications indexées, hiérarchisation des disciplines et normalisation des comportements académiques (Hazelkorn, 2015).

Le contrôle de gestion agit ici comme un mécanisme de régulation concurrentielle du système universitaire.

#### **4.2.2. France : la performance comme outil de coordination organisationnelle**

Dans le cas français, les réformes d'autonomie universitaire ont renforcé les dispositifs de pilotage interne : tableaux de bord, indicateurs, contrats d'objectifs et contrôle budgétaire (Ory, Petitjean, & Côme, 2018).

En effet, les universités utilisent ces outils principalement pour coordonner les composantes et soutenir la décision stratégique. L'appropriation demeure toutefois progressive et hétérogène, car les logiques académiques coexistent avec les logiques administratives (Boitier & Rivière, 2011). Ainsi, le contrôle de gestion joue donc un rôle organisationnel plus que concurrentiel.

Par ailleurs, la littérature met en évidence des mécanismes d'appropriation multi-niveaux (présidence, directions, composantes) avec des jeux politiques et cognitifs : le contrôle peut renforcer la gouvernance interne, mais reste parfois partiel et non stabilisé.

#### **4.2.3. États-Unis : la performance comme mécanisme de marché et de réputation**

Aux États-Unis, la performance universitaire est fortement structurée par la concurrence inter-institutionnelle, les accréditations, les rankings et la dépendance aux financements externes (subventions de recherche, tuition fees). Les universités utilisent des systèmes avancés d'analyse institutionnelle, de tableaux de bord étudiants et d'évaluation de programmes. La littérature souligne un double effet : amélioration de la transparence et de la gestion stratégique, mais aussi renforcement des inégalités entre institutions et focalisation sur les indicateurs de réputation (classements, attractivité, fundraising). Le contrôle de gestion agit ici comme un mécanisme d'alignement stratégique avec le marché de l'enseignement supérieur.

En outre, les indicateurs servent à soutenir la réputation institutionnelle, fortement liée aux classements internationaux et aux accréditations (Dill & Soo, 2005 ; Marginson & van

derWende, 2007). Le contrôle de gestion devient un outil de positionnement stratégique sur le marché éducatif.

#### **4.2.4. Australie : performance et gestion des carrières académiques**

L'Australie a développé des dispositifs d'évaluation individuelle articulant performance académique et progression de carrière (Morris, Stanton, & Young, 2007).

Ces systèmes visent à aligner les objectifs institutionnels avec les trajectoires professionnelles. Toutefois, ils sont souvent perçus comme des instruments de surveillance transformant la culture académique. Le contrôle agit ainsi comme un mécanisme d'encadrement du travail académique

#### **4.2.5. L'expérience asiatique : cas de la Corée du Sud : performance et compétitivité nationale**

En Asie, la Corée du Sud constitue un exemple emblématique d'un système universitaire fortement piloté par la performance. Depuis les années 1990, les autorités publiques ont introduit des mécanismes d'évaluation institutionnelle et de financement fondé sur les résultats afin d'améliorer la compétitivité internationale des universités. Les établissements sont évalués à partir d'indicateurs standardisés portant notamment sur la productivité scientifique, l'insertion professionnelle des diplômés et la coopération avec l'industrie.

Ces dispositifs ont amélioré le positionnement international des universités mais ont favorisé la focalisation sur les publications indexées et l'adaptation stratégique aux critères d'évaluation (Johnes, 2006).

Ainsi, l'expérience sud-coréenne montre que les systèmes de contrôle de gestion peuvent améliorer la performance mesurée tout en transformant profondément les pratiques universitaires, confirmant le caractère structurant - et non seulement évaluatif - des instruments de pilotage de la performance.

#### **4.2.6. Monde Arabe -Émirats arabes unis- : performance et internationalisation accélérée**

Le système universitaire émirati s'est structuré autour d'une logique de compétitivité internationale reposant sur l'accréditation, l'évaluation continue et la mesure systématique de la performance. Les universités y mobilisent intensivement des indicateurs quantitatifs relatifs à la production scientifique. Les tableaux de bord stratégiques et les mécanismes d'assurance qualité constituent des instruments centraux de gouvernance institutionnelle.

Toutefois, les analyses montrent que ces dispositifs jouent avant tout un rôle de standardisation et de visibilité internationale des établissements. La performance devient ainsi un objet construit par les instruments de mesure eux-mêmes.

Par ailleurs, les universités adoptent massivement des indicateurs liés aux classements et aux partenariats internationaux (Salmi, 2009).

. Dans ce cadre, le contrôle agit principalement comme mécanisme d'alignement sur les normes internationales.

#### **4.2.7. Chine : performance et pilotage étatique**

En Chine, la performance universitaire est pilotée à travers des programmes nationaux (excellence, doubles premières classes) reposant sur des indicateurs quantitatifs de recherche et de production scientifique. Les universités adoptent des systèmes de contrôle très formalisés, liés aux objectifs nationaux d'innovation et de compétitivité internationale. La littérature met en évidence une amélioration rapide de la production scientifique mesurable, accompagnée d'effets de standardisation et de pression à la publication. Le contrôle de gestion y joue un rôle d'instrument de politique publique visant l'alignement des établissements sur les priorités nationales et l'innovation

Ainsi, les programmes nationaux d'excellence reposent sur des indicateurs quantitatifs de recherche (Altbach & Salmi, 2011)..

#### **4.2.8. Maroc : la performance comme instrument de modernisation de l'action publique**

Au Maroc, l'introduction du contrôle de gestion dans les universités s'inscrit dans un mouvement plus large de réforme de l'administration publique qui a commencé avec la charte nationale d'éducation et de formation et les orientations stratégiques du système éducatif (Royaume du Maroc, 2000 ; CSEFRS, 2015).

En outre, les établissements universitaires ont ainsi développé des tableaux de bord institutionnels, des indicateurs de performance pédagogique et scientifique ainsi que des dispositifs d'évaluation interne et externe. Toutefois, ces outils demeurent fortement intégrés à une logique administrative de modernisation organisationnelle plutôt qu'à une logique concurrentielle entre établissements. La performance universitaire apparaît ainsi davantage comme un objectif de gouvernance que comme un mécanisme de marché (Oubouali, 2018).

Par ailleurs, le développement de dispositifs d'assurance qualité et d'évaluation institutionnelle participe à l'alignement du système universitaire sur les standards

internationaux tout en conservant une forte centralité de l'État dans la régulation académique (Boumahdi, 2024).

Dans ce contexte, le contrôle de gestion agit essentiellement comme un instrument de pilotage administratif et de rationalisation organisationnelle.

#### 4.2.9. Synthèse comparative

A travers les exemples qu'on a étudié, nous pouvons évoquer que l'analyse comparative met en évidence que la fonction du contrôle de gestion dépend du rôle attribué à l'université :

Pays	Fonction dominante du contrôle
Royaume-Uni	Allocation des ressources
France	Coordination organisationnelle
États-Unis	Concurrence et réputation
Australie	Encadrement professionnel
Corée du Sud	Compétitivité économique
Émirats arabes unis	Internationalisation
Chine	Pilotage étatique
Maroc	Modernisation administrative

Ainsi, la performance universitaire n'est pas une réalité universelle mais une construction institutionnelle dépendante du contexte national.

#### 4.3. Le paradoxe du contrôle : mesurer n'est pas piloter

L'ensemble de la littérature analysée met en évidence un paradoxe central : l'intensification de la mesure de la performance ne garantit pas l'amélioration de la performance académique. Les dispositifs de contrôle de gestion produisent principalement des effets organisationnels plutôt que des gains directs d'efficacité. Plusieurs mécanismes récurrents apparaissent :

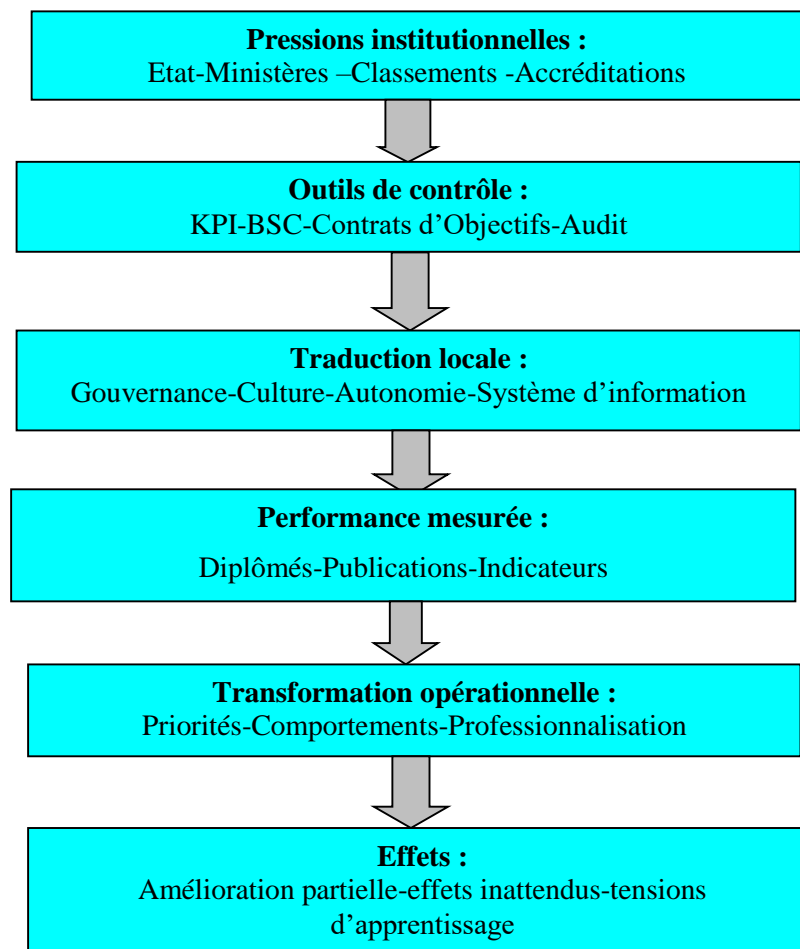
- **Adaptation stratégique aux indicateurs** : les acteurs orientent leurs activités vers ce qui est mesuré
- **Standardisation organisationnelle** : convergence des comportements entre universités
- **Déplacement des finalités** : priorité donnée à la performance visible plutôt qu'à la performance substantielle
- **Tensions professionnelles** : transformation du travail académique et augmentation de la charge administrative

Ces résultats confirment les analyses de Power (1997) sur la « société de l'audit » : la multiplication des dispositifs d'évaluation transforme les organisations davantage qu'elle ne

les optimise. Ainsi, le contrôle de gestion agit comme un instrument de structuration des priorités plutôt que comme un simple outil de vérification.

### 5. Modèle conceptuel intégrateur

Le modèle proposé permet d'interpréter la diffusion du contrôle de gestion universitaire comme un processus institutionnel.



Ce modèle montre que la performance n'est pas seulement mesurée : elle est progressivement construite par les instruments censés l'évaluer.

### Conclusion

L'analyse de la littérature consacrée au contrôle de gestion dans les universités met en évidence que les dispositifs de pilotage ne se limitent pas à des instruments techniques de mesure de la performance. Leur diffusion dans l'enseignement supérieur s'inscrit dans un contexte plus large de transformation des organisations publiques, marqué par l'influence des réformes inspirées du New Public Management. Dans ce cadre, les instruments de contrôle de gestion contribuent à renforcer la visibilité des activités universitaires et à structurer les processus de décision.

Toutefois, la revue de littérature met également en évidence un paradoxe central : malgré la multiplication des indicateurs et des dispositifs d'évaluation, la performance universitaire demeure difficile à stabiliser et à définir de manière consensuelle. Ce constat s'explique notamment par la pluralité des missions de l'université et par la difficulté à traduire certaines dimensions académiques en indicateurs standardisés. Les dispositifs de contrôle de gestion apparaissent ainsi comme des instruments ambivalents, à la fois outils de pilotage et vecteurs de transformation des pratiques organisationnelles.

La principale contribution de cet article réside dans la mise en évidence du rôle du contrôle de gestion comme dispositif de construction et de légitimation de la performance universitaire. En articulant les apports du contrôle de gestion, du management public et de la sociologie des organisations, cette recherche propose une lecture intégrée des mécanismes par lesquels les instruments de pilotage participent à la définition des normes de performance dans l'enseignement supérieur. Elle permet ainsi de dépasser une vision strictement instrumentale du contrôle de gestion pour mettre en évidence sa dimension institutionnelle et organisationnelle.

Néanmoins, cette recherche présente certaines limites. En premier lieu, l'article repose exclusivement sur une analyse de la littérature et ne mobilise pas de données empiriques permettant d'observer concrètement l'appropriation des dispositifs de contrôle de gestion par les acteurs universitaires. En second lieu, la diversité des contextes nationaux étudiés dans la littérature peut rendre difficile la généralisation des conclusions, dans la mesure où les systèmes universitaires présentent des configurations institutionnelles spécifiques.

Ces limites ouvrent plusieurs perspectives de recherche. Tout d'abord, des travaux empiriques pourraient être développés afin d'analyser l'appropriation des dispositifs de contrôle de gestion dans les universités, notamment à travers des études de cas ou des enquêtes qualitatives et quantitatives. Ensuite, des recherches comparatives entre différents systèmes universitaires permettraient de mieux comprendre l'influence des contextes institutionnels sur les modalités de mise en œuvre du contrôle de gestion.

Par ailleurs, de nouvelles recherches pourraient explorer les effets des dispositifs de performance sur les pratiques académiques, en particulier en ce qui concerne les activités d'enseignement, de recherche et de valorisation.

Enfin, plusieurs questions demeurent ouvertes. Dans quelle mesure les dispositifs de contrôle de gestion contribuent-ils à améliorer réellement la performance des universités ? Comment concilier les exigences de performance et les valeurs fondamentales de l'institution

universitaire ? Et dans quelle mesure les instruments de gestion influencent-ils durablement les modes de gouvernance et les identités professionnelles des acteurs académiques ? Ces interrogations soulignent la nécessité de poursuivre les recherches sur les transformations contemporaines de la gouvernance universitaire.

## BIBLIOGRAPHIE

- Anthony, R. N. (1965).** *Planning and control systems: A framework for analysis*. Boston: Harvard University Press.
- Bartoli, A. (2009).** *Le management dans les organisations publiques* (3e éd.). Paris : Dunod.
- Berland, N., & Chiapello, È. (2009).** Criticisms of capitalism, budgeting and the double enrolment. *Accounting, Organizations and Society*, 34(1), 28-57.
- Boitier, M., & Rivière, A. (2011).** Liberté et responsabilité des universités : Le contrôle de gestion comme instrument de pilotage. *Revue Française de Gestion*, 214, 61-77.
- Boumahdi, A., & Bezzaz, N. (2024).** Gouvernance universitaire et assurance qualité au Maroc : Défis d'engagements et perspectives d'évolution, *IJAFAME* 5(5), 575-590.
- Bouquin, H. (2008).** *Le contrôle de gestion* (10e éd.). Paris : PUF.
- Bourguignon, A. (1997).** Sous les pavés la plage... ou le sens caché du mot performance.. *ACCRA, Association francophone de comptabilité*, 3(1), 89-101.
- Chatelain-Ponroy, S., & Sponem, S. (2007).** Les pratiques de pilotage dans les établissements d'enseignement supérieur. *Politiques et Management Public*, 25(2), 37-56.
- Conseil Supérieur de l'Éducation, de la Formation et de la Recherche Scientifique. (2018).** *L'enseignement supérieur au Maroc : efficacité, efficience et défis du système universitaire*
- Conseil Supérieur de l'Éducation, de la Formation et de la Recherche Scientifique. (2020).** *Cadre de performance de suivi de la vision stratégique à l'horizon 2030*.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977).** «L'acteur et le système : Les contraintes de l'action collective ». Paris: Seuil.
- De Boer, H., Enders, J., & Schimank, U. (2007).** On the way towards new public management? *The governance of university systems in England, the Netherlands, Austria, and Germany, New forms of governance in research organizations* 53(1), 27-47.
- De Monaco, L., & Baratay, C. (2022).** *Contrôle de gestion* (11e éd.). Paris : Ellipses.
- Dill, D. D., & Berkens, M. (2005).** Academic quality and ranking systems. *Higher Education*, 49(4), 495-533.
- Ferlie, E., Musselin, C., & Andresani, G. (2008).** The steering of higher education systems. *Higher Education*, 56(3), 325-348.
- Hazelkorn, E. (2015).** *Rankings and the reshaping of higher education* (2nd ed.). London: Palgrave Macmillan.
- Hood, C. (1991).** A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3-19.

- Johnes, J. (2006).** Efficiency measurement in higher education. *Economics of Education Review*, 25(3), 273-288.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996).** *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lascoumes, P., & Le Galès, P. (2004).** *Gouverner par les instruments*. Paris : Presses de Sciences Po.
- Lorino, P.** Méthodes et pratiques de la performance – Le pilotage par les processus et les compétences, Editions d'Organisation, Paris, (2<sup>o</sup> édition), 2000
- Marginson, S., & van der Wende, M. (2007).** Globalisation and higher education. OECD Working Paper., **A. I., Sarrico, C. S., & Radnor, Z. (2008).** Performance management in higher education. *Public Money & Management*, 28(2), 85-92.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2012).** *Management control systems* (3rd ed.). Pearson.
- Mintzberg, H. (1979).** *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Moore, M. H. (1995).** *Creating public value*. Harvard University Press.
- Musselin, C. (2001).** *La longue marche des universités françaises*. Paris : PUF.
- Ory, J.-F., Petitjean, J.-L., & Côme, T. (2018).** Entre différenciation et intégration : le déploiement du contrôle de gestion dans l'université. *Question(s) de management*, 21(2), 105-116.
- Oubouali, Y.(2018).**Gouvernance et Management de l'Université Au Maroc, Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, Numéro 4,45-62.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2004).** *Public management reform* (2nd ed.). Oxford University Press.
- Power, M. (1997).** *The audit society*. Oxford University Press.
- Pilonato, S & Monfardini, P(2020).** Performance measurement systems in higher education: How levers of control reveal the ambiguities of reforms, *The British Accounting Review*, Elsevier, 52(3).
- Salmi, J. (2009).** *The challenge of establishing world-class universities*. World Bank.
- Simons, R. (1995).** *Levers of control*. Harvard Business School Press.
- Sponem, S., & Pezet, A. (2021).** *Les grands auteurs du contrôle de gestion*. EMS Éditions.
- Conseil Supérieur de l'Éducation, de la Formation et de la Recherche Scientifique. (2015).** *Vision stratégique 2015-2030*. Rabat.
- Royaume du Maroc. (2000).** *Charte nationale d'éducation et de formation*. Rabat.