

# Contribution du reporting financier à l'amélioration de la performance financière via les systèmes d'information : Cas des banques marocaines

## Contribution of financial reporting to improving financial performance through information systems: The case of Moroccan banks

ELKTIRI Lahoussine <sup>1</sup>, A. AIT OUFKIR Abdellah <sup>2</sup>, BOUTBHIRTE Naima <sup>3</sup>, ZAIM Mehdi <sup>4</sup>

<sup>1</sup> EST Sidi Bennour, Université Chouaib Doukkali

<sup>2</sup> EMAA Business School – Agadir – Morocco, [abdellah.aitoufki@edu.uiz.ac.ma](mailto:abdellah.aitoufki@edu.uiz.ac.ma)

<sup>3</sup> FSJES Agadir Université Ibn Zohr, [naima.boutbirt@gmail.com](mailto:naima.boutbirt@gmail.com)

<sup>4</sup> EST Sidi Bennour, Université Chouaib Doukkali, [zaim.mehdi@ucd.ac.ma](mailto:zaim.mehdi@ucd.ac.ma)

### **Résumé :**

L'étude explore le rôle du reporting financier dans l'amélioration et le pilotage de la performance financière des banques marocaines, en examinant le rôle modérateur des systèmes d'information (SI). Le reporting financier, crucial pour la transparence et la prise de décision, influence directement la performance des institutions bancaires. L'intégration efficace des SI pourrait renforcer cette relation en améliorant la qualité et la rapidité des informations disponibles, d'où la problématique de notre recherche formulée de cette façon : dans quelle mesure le reporting financier impacte-t-il la performance financière via l'intermédiation des systèmes d'information ? Pour ce faire, une méthodologie de recherche mixte, combinant des approches quantitatives et qualitatives, a été adoptée pour cette étude. Les résultats de l'étude feront l'objet d'une analyse approfondie via des logiciels de traitement des données aussi bien qualitatives que quantitatives. Dans ce sens, l'intégration des systèmes d'information dans le reporting financier est essentielle pour améliorer la performance des banques marocaines. L'étude recommande une adoption plus large des technologies avancées pour renforcer la transparence et l'efficacité décisionnelle dans le secteur bancaire. Certes cette étude repose d'une part, des limites telles que l'accès et la confidentialité de l'information, d'autres part, des perspectives telles que le traitement de cette problématique dans autre contexte afin d'aboutir à une comparaison des conclusions entres divers contextes.

**Mots clés :** Contrôle de gestion, Système d'information, Banque, Performance financière

### **Abstract:**

The study explores the role of financial reporting in improving and managing the financial performance of Moroccan banks, examining the moderating role of information systems (IS). Financial reporting, which is crucial for transparency and decision-making, directly influences the performance of banking institutions. The effective integration of IS could strengthen this relationship by improving the quality and speed of available information, hence the research question formulated as follows: to what extent does financial reporting impact financial performance through the intermediation of information systems? To this end, a mixed research methodology combining quantitative and qualitative approaches was adopted for this study. The results of the study will be analyzed in depth using software for processing both qualitative and quantitative data. In this sense, the integration of information systems into financial reporting is essential to improving the performance of Moroccan banks. The study recommends wider adoption of advanced technologies to enhance transparency and decision-making efficiency in the banking sector. Admittedly, this study is subject to limitations such as access to and confidentiality of information, on the one hand, and perspectives such as addressing this issue in other contexts in order to compare conclusions across different contexts, on the other.

**Keys words:** Management Control, Information Systems, Banking, Financial Performance

## INTRODUCTION

A l'ère de l'évolution qu'a connu l'environnement financier actuel, naissance d'une forte compétitivité, des exigences accrues de transparence et une accélération remarquable des transformations numériques, les préoccupations majeures et durables du secteur bancaire est la performance financière. Les banques, qui représentent l'acteur clé de l'économie mondiale, doivent en permanence adapter leurs pratiques de gestion et de pilotage afin de garantir leur rentabilité, leur solvabilité et leur pérennité. Dans ce sens, parmi les instruments stratégiques à leur disposition figure le reporting financier, un dispositif permettant de collecter, structurer et communiquer l'information financière utile à la prise de décision, tant en interne qu'à l'égard des parties prenantes externes.

En effet, le reporting financier ne se limite plus à une obligation comptable répondant à des exigences réglementaires. Il devient aujourd'hui un outil essentiel de gouvernance, de pilotage stratégique et de gestion des risques. En assurant une meilleure lisibilité de la situation financière de l'organisation, il permet aux dirigeants bancaires de disposer d'indicateurs clés actualisés, facilitant ainsi les arbitrages en matière d'allocation des ressources, d'investissement et de gestion des performances. La qualité du reporting est dès lors un enjeu majeur, car elle conditionne la fiabilité des analyses et l'efficacité des décisions.

Parallèlement à cela, l'intégration des systèmes d'information (SI) dans les processus de reporting transforme profondément la manière dont les banques accèdent, traitent et diffusent les données financières. Les SI permettent de centraliser les flux d'informations, d'automatiser les traitements comptables et de garantir une traçabilité accrue. Lorsqu'ils sont bien implémentés, ils constituent un levier puissant pour renforcer la qualité du reporting, améliorer la réactivité des équipes financières et soutenir la performance globale des établissements. Ainsi, l'interconnexion entre reporting financier et systèmes d'information s'affirme comme un facteur structurant de l'efficacité organisationnelle dans le secteur bancaire.

Dans le contexte marocain, les banques sont engagées dans un vaste mouvement de modernisation de leurs outils de gestion. Elles investissent massivement dans la digitalisation de leurs processus financiers, tout en étant soumises à des contraintes réglementaires émanant de Bank Al-Maghrib et des normes comptables internationales. Cela nous a permis de reformuler la problématique centrale de cette recherche comme suit : « **Dans quelle mesure le reporting financier impacte-t-il la performance financière des banques marocaines, et comment ce lien est-il modéré ou renforcé par l'usage des systèmes d'information ?** ». A

la lecture de cette question de recherche le SI se trouve comme une variable modératrice, il a un rôle d'amplificateur de l'efficacité du reporting dans l'amélioration de la performance bancaire ?

Afin d'apporter des éléments de réponse à cette problématique, une approche mixte est adoptée, combinant entre une étude qualitative et une étude quantitative. Ce choix permet de croiser les perceptions des acteurs bancaires avec des données mesurables, afin d'appréhender les liens de causalité entre reporting, SI et performance.

L'objectif principal de cette recherche est donc de mettre en lumière les conditions dans lesquelles l'intégration des systèmes d'information dans les processus de reporting peut constituer un levier de performance financière pour les banques marocaines.

Les résultats attendus de cette étude devraient permettre de formuler des recommandations concrètes à destination des décideurs bancaires, en matière de gouvernance de l'information financière, de choix technologiques et d'organisation des processus de reporting. Ils contribueront également à enrichir les connaissances théoriques dans le champ du contrôle de gestion, de la finance d'entreprise et des systèmes d'information.

Ce manuscrit est structuré selon trois axes principaux : le premier axe porte sur une revue de littérature, il englobe les différents concepts clés de notre problématique afin déterminer sur la base des théories les relations existantes. Le deuxième axe, s'intéresse au contexte de recherche ainsi que la méthodologie de recherche adoptée. Le troisième axe, réservé à la présentation, analyse et discussion des résultats de cette recherche, avant de conclure par des limites et des perspectives.

## **1. Revue de littérature**

### **1.1. Contrôle de gestion**

Avant d'aborder la revue de littérature sur le reporting financier, la performance financière et les systèmes d'information, il est primordial de s'arrêter sur le concept central de contrôle de gestion, considéré comme un acteur transversal dans l'entreprise. Ce dernier regroupe les outils comme le reporting financier et les systèmes d'information, et vise comme finalité la performance financière.

Dans la littérature en sciences de gestion, le contrôle de gestion fait l'objet de nombreuses définitions et d'applications dans divers secteurs, notamment les services, l'agriculture et l'industrie. Il s'impose comme un levier clé dans le pilotage des organisations, et tout particulièrement dans le secteur bancaire, objet de notre recherche.

Parmi les définitions fondamentales, celle de R. N. Anthony (1965), p.17, présente le contrôle de gestion comme un processus permettant aux managers de garantir l'utilisation

efficace des ressources pour atteindre les objectifs de l'organisation. En 1988, le même auteur y ajoute une dimension stratégique, en soulignant le rôle d'influence des managers sur les membres de l'organisation pour assurer l'application des stratégies. D'autres auteurs comme Pesqueux Y. ; Triboulois B. (2004), insistent sur l'aspect itératif et évolutif du processus de contrôle, organisé autour d'un cycle d'apprentissage.

Les rôles du contrôleur de gestion se sont également diversifiés, comme le montre l'enquête internationale Cegos/DFCG (2010). Ce dernier peut être gardien des règles, partenaire stratégique (business partner) ou technicien de l'information, en traitant les données issues des systèmes d'information pour produire une information fiable et pertinente.

Selon H. Bouquin (1996), le système de contrôle de gestion a pour objectif d'évaluer la performance et de corriger les dysfonctionnements. Il se compose de dispositifs techniques (comptabilité analytique, budget, tableaux de bord) et d'un système d'information permettant une représentation cohérente du fonctionnement de l'organisation. Dans cette perspective, le contrôle de gestion est à la fois un processus (actions mises en œuvre) et une structure (organisation, outils), inscrit dans une logique de planification-contrôle intégrant la budgétisation, la mesure des résultats et leur analyse, comme le rappelle (Akrich, 2006).

Le contrôle de gestion est appréhendé en tant que processus permettant la planification et un suivi des actions stratégiques afin de réaliser les objectifs fixés par l'entreprise ; d'où la nécessité de citer les différents outils et instruments de CDG.

D'après le schéma et les différentes définitions abordés, il est noté que le contrôle de gestion s'intervient dans les divers départements de l'entreprise, il est devenu comme un facilitateur et pilote la circulation de l'information, il représente une source de liaison et d'animation. Cela, à travers un multiple instrument et techniques. Notre étude se focalisera sur le reporting financier l'un parmi les outils primordiaux de contrôle de gestion au service de pilotage de la performance financière au sein du secteur bancaire. Donc il s'avère intéressant de donner un aperçu général sur le reporting financier.

## **1.2. Reporting financier**

Le rôle du reporting financier est de permettre au CDG de mettre des données à caractère financier et comptable à la disposition des dirigeants au niveau de la direction centrale. Le reporting constitue le cœur du modèle de management de l'entreprise dans le but de suivre la comptabilité financière. C'est donc un suivi des indicateurs financiers facilitant le suivi de la performance financière. D'après Y. Pesqueux (2020) « Aux Etats Unis, le développement du reporting budgétaire et financier a conduit à la tradition budgétaire de la fréquence mensuelle.

Le reporting est un outil qui permet de fournir périodiquement des informations de termes quantitatifs sur les différentes filiales. Il permet le suivi des réalisations des collaborateurs sur les différents niveaux de l'entité. Pour un contrôleur de gestion, cet outil constitue une mission importante d'où son objectif est de mesurer la performance financière, par son contenu financier et comptable.

Dans un cadre d'analyse et de mesure de performance, le reporting présente un instrument favorable pour le contrôleur de gestion. Il joue un rôle puissant car il fournit des informations financières, comptables détaillées, et permettant une analyse des écarts par rapport aux objectifs prévisionnels afin d'initier le contrôleur de gestion à intervenir par des actions correctives. Donc, il met l'accent essentiellement sur le volet financier pour un bon suivi et un meilleur pilotage de la performance financière.

Ce dispositif est couplé à celui du contrôle budgétaire et fonctionne tant en prévisions qu'en réalisations et donc en écarts ». Pour les missions du contrôleur de gestion, le reporting permet une orientation « mesure » et une amélioration des tâches. « Le reporting est la fourniture régulière d'informations essentiellement financières et comptables aux gestionnaires basés au siège » Marie-Noelle Désiré-Luciani, Daniel Hirsch, Nathalie Kacher,(2013). Une comparaison est illustrée entre le tableau de bord et le reporting est réalisé par Marie-Noelle Désiré-Luciani, Daniel Hirsch, Nathalie Kacher,(2013), qui a permis de souligner que le reporting repose sur des indicateurs de la dimension financière de la performance.

Le reporting est un outil de contrôle de gestion important qui participe à l'analyse de la performance financière. Il s'intéresse au volet des indicateurs comptables et financiers dans un objectif d'analyser la santé financière de l'entreprise, et d'étudier les écarts favorables et défavorables pour apporter des améliorations nécessaires.

Dans sa logique comme acteur principal au sein de l'entreprise, le contrôle de gestion repose également sur la technologie de l'information. En effet, l'information est un enjeu crucial et intéressant au sein de l'organisation. La collecte, l'enregistrement, le traitement et la diffusion de l'information à temps précis sont parmi les objectifs essentiels de l'entité. C'est dans ce sens que le système d'information permet de favoriser et d'améliorer la fonction du contrôle de gestion au sein de l'entreprise.

### **1.3. Système d'information de gestion**

L'évolution de la fonction de contrôle de gestion a été profondément influencée par les mutations technologiques, notamment l'essor des technologies de l'information. Ces dernières années, les entreprises ont vu leur environnement numérique évoluer de manière marquante à travers l'usage croissant de logiciels comme Microsoft Excel, mais surtout par l'adoption de

progiciels de gestion intégrés (ERP), devenus des outils centraux dans le pilotage de la performance.

Dans un contexte de mondialisation accélérée et de transformations économiques continues, les organisations font face à de nouveaux défis. Le système d'information (SI), considéré comme un instrument essentiel du contrôle de gestion, remplit deux fonctions majeures : il assure la collecte, la mémorisation et la gestion des données, tout en facilitant la synthèse et l'analyse de l'information au service de la prise de décision. Il permet ainsi aux contrôleurs de gestion d'avoir accès à des données fiables et standardisées, à travers l'ensemble des activités de l'entreprise, en temps réel.

Dans cette optique, le système de contrôle de gestion repose sur des réseaux d'information structurés en fonction d'objectifs spécifiques K. Johnson (1990). Pour faire face aux mutations de l'environnement, il devient indispensable d'intégrer le contrôle de gestion aux différents systèmes fonctionnels de l'entreprise (comptabilité, ressources humaines, production, etc.). Une telle intégration permet une meilleure fluidité de l'information entre les services, ce qui réduit l'incertitude et renforce la qualité de la prise de décision (Gilet et al., 2013).

Selon (Lesca H., 1986), un système d'information peut être défini comme une logistique informationnelle, constituée d'un ensemble interdépendant de processus, structures, technologies et méthodes destinées à fournir à l'entreprise, en temps utile, les informations nécessaires à sa gestion et à son développement. Quant aux ERP, ils sont décrits comme des systèmes cohérents, modulaires et intégrés (Lequeux, 1999 ; Tomas, 1998), capables de s'adapter aux processus organisationnels via un paramétrage spécifique (Watson et al., 1999). Ces caractéristiques font des ERP des outils particulièrement adaptés au contrôle de gestion moderne, facilitant la centralisation, la visualisation et la diffusion des données de manière efficace

Le système d'information pour le CDG est un outil de pilotage à long terme, un support stratégique. Il présente un certain nombre de finalités selon J.L. Peaucelle (1983) :

- Un moyen de contrôle : par la mémorisation, la sauvegarde, l'enregistrement et le traitement des données passées ;
- Un moyen de coordination : assure le suivi des actions courantes ;
- Outil d'aide à la décision : outil de traitement des données prévisionnelles.

De ces finalités Pérotin (1999) rassemble l'ensemble des principales caractéristiques de l'outil ERP au sein de la définition suivante : « un ERP est une application informatique

paramétrable, modulaire et intégrée, qui vise à fédérer et optimiser les processus de gestion de l'entreprise en proposant un référentiel unique et cohérent et en s'appuyant sur des règles de gestion standard ». Un système d'information comptable permet d'analyser les flux internes et externes, il a pour rôle selon A. Henriet (2006), d'afficher une représentation organisée, une comparaison, une évaluation et d'assurer la fiabilité de l'information produite et la rendre compréhensible.

Avec l'outil ERP, l'information est partout standardisée De Ronge (2000). Cependant, l'ERP (système d'information) constitue un instrument de couplage entre modules opérationnels et pilotes. La qualité de ce couplage permet d'impacter la mission d'un ERP d'où celle du contrôle de gestion et de façon générale le pilotage de l'entreprise. Ainsi, plusieurs auteurs et praticiens mentionnent que les facteurs de contingence (stratégie, structure, culture, etc.) impactent la réussite ou l'échec d'une telle implémentation.

Selon Scapens et Jazayeri (2003), les ERP permettent quatre évolutions en matière de contrôle de gestion :

- L'élimination des tâches routinières ;
- Le transfert de connaissances comptables aux managers de terrain ;
- L'utilisation d'indicateurs avancés plus nombreux (éléments physiques précurseurs des performances plutôt que les mesures financières les constatant) ;
- Un rôle plus large des contrôleurs de gestion.
- Pour De Rongé (2000), l'influence des ERP sur le contrôle de gestion dépend essentiellement de la stratégie et de la structure.

En revanche, F. Meyssonier et Al. (2006) trouvent que l'ERP n'apparaît pas comme un facteur déterminant, à lui tout seul, dans l'évolution des pratiques et de la fonction du contrôleur de gestion. Elles semblent tributaires de facteurs de contingence comme la taille, la structure organisationnelle, les objectifs managériaux souvent focalisés sur des aspects logistiques, la stabilité des processus « métier », les modalités organisationnelles de mise en œuvre et d'accompagnement du projet.

Plusieurs auteurs ont insisté sur l'importance prépondérante des systèmes l'information puisqu'ils sont souvent à l'origine de changements importants dans les organisations. Ces changements ne sont pas toujours bien vus par les individus dont le travail sera affecté par l'arrivée de ces systèmes. Souvent, ces individus ont des comportements qui peuvent mener un projet d'implantation à l'échec. Malgré les avantages associés aux ERP, leur adoption est souvent difficile Amaoko-Gyampah (1999). Environ 50% de toutes les implémentations ERP

ne répondent pas aux attentes des organisations adoptives Jasperson et Al. (2005) et Adam et Al. (2000).

Dans ce cadre, le tableau 20 ci-dessous présente quelques résultats tirés des études de terrain réalisées par des chercheurs examinant l'apport des ERP sur le contrôle de gestion des entreprises.

**Tableau 1 : Synthèse empirique "apport des ERP sur le CDG"**

<b>Auteur</b>	<b>Echantillon</b>	<b>Méthodologie</b>	<b>Résultats</b>
<b>L. Lemaire (2002)</b>	7 entreprises	Guide d'entretien au sein d'une entreprise	ERP permet l'évolution des outils de contrôle de gestion
<b>F. MEYSSONNIER et Al (2006)</b>	10 entreprises	Exploitation des données statistiques d'une entreprise	ERP constitue une innovation du contrôle de gestion en vue d'aide à la prise de décision
<b>EL AMRANI (2007)</b>	AIR FRANCE	Guide d'entretien semi-directif	L'intégration des différents départements de l'entreprise est favorisée par l'intégration de l'ERP. La réussite de l'ERP dépend de plusieurs facteurs déterminants
<b>T. CHTIOUI et al (2009)</b>	4 grandes entreprises françaises	Etude qualitative à travers des guides d'entretien semi-directifs	ERP permet une rénovation remarquable en matière de contrôle de gestion (évolution de leurs tâches vers l'analyse, le conseil et le reporting)

**Source : auteur.**

Les études présentées ci-dessus analysent plusieurs expériences d'adoption des ERP au sein des entreprises et les avantages que peuvent procurer pour apporter un soutien au contrôle de gestion afin d'effectuer ses missions de façon efficace.

Après cette exposition des différents outils de CDG permettant sa participation au pilotage de la performance financière au sein des établissements bancaires, il est essentiel de mettre en évidence les indicateurs de mesure de la performance dans sa dimension financière.

#### **1.4. Performance**

D'après A. Burland et al. (2006) l'orientation des entreprises vers la performance nécessite l'adoption des pratiques de contrôle de gestion aux différents services de l'entité. La performance constitue le choix idéal d'un gestionnaire. Une distinction est faite par Bouquin entre trois types de performance : sa mesure repose sur le rapport entre les ressources mises en œuvre par l'entité et les résultats et l'efficience. Elle reflète la qualité des attentes des dirigeants et détermine l'efficacité par les écarts entre les objectifs prévus et les objectifs réalisés. Donc, la performance donne l'image du degré de cohérence entre les objectifs fixés et la pertinence H. Bouquin (2004).



Selon le petit robert, le terme performance veut dire « accomplir, exécuter », l'accomplissement des processus et des tâches afin d'aboutir à un résultat et un succès. Ce concept donne naissance et fait appel à des nouveautés, c'est un thème de gestion qui concerne plusieurs dimensions financière, environnementale, économique et sociale Pesqueux (2004). Selon de Larousse « la performance signifie l'ensemble des qualités qui caractérisent les prestations fournies ».

A. Bourguignon (1995) dans sa conception de la gestion, a défini trois conceptions de la performance :

- ✓ Performance “ résultat ” qui doit être rapprochée d'un référentiel (l'objectif) A. Burland et al. (1995).
- ✓ Performance “ action ” qui permet de distinguer la compétence (capacité d'agir, de réaliser une production) de la performance (production réelle).
- ✓ Performance “ succès ”, le succès n'étant pas immédiatement l'attribut de la performance car il faut tenir compte du caractère plus ou moins ambitieux de l'objectif fixé et des conditions sociales d'appréciation d'un succès et donc introduire les catégories d'un jugement d'évaluation au regard d'un référentiel. Aussi, Bessire (1999) ajoute l'idée d'une dimension rationnelle issue de la validation implicite qui est toujours attribuée au “ volontarisme managérial ”

La performance selon A. Bourguignon (2000) peut être perçue « *comme la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action)...* ».

Pour Marchesnay M. (1991) a expliqué que le degré de réalisation de la finalité recherchée exprime la performance. L'analyse des finalités fait ressortir trois mesures de la performance :

- Efficacité : la réalisation obtenue par rapport à l'objectif fixé.
- Efficience : la réalisation obtenue par rapport aux ressources employées.
- L'effectivité : le niveau de satisfaction obtenue par rapport aux réalisations.

Le concept de performance doit être précisé à chaque fois selon le contexte. A. Saucier (1994)

Selon A. Bourguignon (2000), le terme performance est issu du mot « parformer » apparu au treizième siècle et qui signifie « accomplissement et exécution »

D'après H. Bouquin (2004), la performance est résumée en trois principaux concepts : l'efficacité, l'efficience et l'économie.

Khemakhem (1976) a considéré la performance comme un accomplissement d'un travail, d'un acte, d'une œuvre ou d'un exploit et la manière avec laquelle un organisme atteint les objectifs qui lui étaient assignés.

Cette analyse se base sur deux critères :

- L'efficacité qui définit dans quelle mesure l'objectif est atteint, quel que soient les moyens mis en œuvre.
- La productivité qui compare les résultats obtenus aux moyens engagés.

Lorino (1998) « ...est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques ... ». De plus, « ...est donc performance dans l'entreprise tout ce qui et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur/coût ». Nous présenterons dans le tableau suivant une série des conceptions de la notion de performance selon un ensemble d'auteurs des théories des organisations.

**Tableau 2 : Les différentes perceptions de la performance**

<b>Auteurs</b>	<b>Perceptions de la performance</b>
Fayol H.	L'organisation performante est celle qui parvient à faire mieux avec le même effort
Seashore S.E. et Yutchman E	La performance est la capacité d'une organisation à exploiter son environnement dans l'acquisition de ressources rares et essentielles à son fonctionnement
Mahoney T.A. et Weitzel W	La performance est l'action efficiente et productive
McGregor D.	La performance organisationnelle s'évalue par l'atteinte des objectifs organisationnels et par l'utilisation optimale des ressources humaines
Likert R	La performance d'une organisation peut s'apprécier par sa réussite économique et par la qualité de son organisation
Argyris C	La performance réside dans l'intégration des objectifs individuels et organisationnels
Klein C	La performance financière est définie « ... comme la conquête d'une part de marché supplémentaire, la signature d'un contrat international important, le rachat d'une autre société, une politique boursière active, en fonction de l'intérêt des divers agents économiques qui sont en cause... »

Source : Tchankam (1998), p.53 (cité par J. MOUMENE et al (2019), p.79)

Depuis les années 80, la performance constitue un concept important en sciences de gestion. Plusieurs définitions sont citées dans ce sens par H. Bouquin (1986), Bescos P. et al. (1993) A. Bouguignon (1995) M. Lebas (1995) Bessire (1999). Actuellement cette notion fait l'objet de littérature managériale afin d'évaluer la mise en application de la stratégie, Capron M. et al. (2005).

Dans le cadre de cette recherche, notre vision se réfère au secteur bancaire qui se concentre sur la performance dans sa dimension financière. D'où, la nécessité de définir certains indicateurs de mesure.

Un indicateur constitue pour le contrôleur de gestion un moyen pour synthétiser les informations quantitatives et qualitatives de toutes les entités de l'entreprise afin de contrôler les flux physiques et les flux monétaires. Ces indicateurs sont appliqués pour faire partager une information spécifique à la performance, car la mise en œuvre d'un outil qui permet d'accroître la performance est l'objectif principal à court et à long terme Bergeron H. (2002). Dans sa définition des indicateurs Gandhaue (2001) les considère en tant qu'outils pertinents pour mesurer la performance et les a classés en trois catégories : indicateurs de processus, indicateurs de résultats et indicateurs d'environnement.

Dans le domaine du CDG, on peut distinguer plusieurs typologies d'indicateurs :

- Indicateurs financiers
- Indicateurs opérationnels
- Indicateurs stratégiques

Cette catégorisation des indicateurs provient de l'information et du besoin des dirigeants. Les critères sont la base de jugement sur un indicateur selon E. M. Morin (1994).

D'autres arguments sont cités par d'autres auteurs. Selon Kaplan R. S. et Norton D. P. (2001), la performance financière n'est pas reflétée par des mesures financières, en l'occurrence : « même pour les organisations qui sont finalisées sur une fonction d'objectifs financiers, par exemple la rentabilité des capitaux engagés, il est intéressant de s'en tenir au seul suivi des indicateurs de nature financière disséquant la situation au regard de cette fonction d'objectif. Ce genre d'indicateurs appréhende en effets des résultats, c'est-à-dire par essence les conséquences de stratégies, de décisions, d'ajustements d'un passé plus ou moins proche. Or, pour aider à la gestion, au pilotage de l'organisation comme de ses subdivisions, on a besoin de suivre des chiffres appréhendant des phénomènes qui déterminent la performance à venir. Il faut donc rééquilibrer les indicateurs financiers par des indicateurs amont indiquant où en est l'organisation en ce qui concerne les sources de la performance future » H. Zian (2013).

La relation entre le contrôle et stratégie est traitée par les anciens systèmes de mesure de la performance. Les indicateurs présentent une tendance pour mettre en relation les processus d'évaluation de la performance et les processus d'élaboration de la stratégie H. Zian (2013). Cette approche rejoint la définition du contrôle de gestion en tant que processus par

lequel les dirigeants influencent les autres membres d'une organisation pour mettre en œuvre la stratégie R. Anthony (1988).

A. Gosselin (2009) résume les indicateurs de mesure de la performance financière dans le tableau suivant :

**Tableau 3 : Indicateurs de mesure de la performance financière selon Ménard et al 1991**

Ratios de trésorerie	Sont des ratios qui ont pour objet d'étudier la capacité à faire face aux échéances à court terme (Ratio du fonds de roulement, ratios de liquidité, ...)
Ratios de rentabilité	Porte sur la mesure du degré de réussite ou d'échec au cours d'une période déterminée. (Marge brute nette, rendement des actifs, ...)
Ratios de couverture	Ils mesurent le degré de protection dont disposent les créanciers et les investisseurs à long terme, aussi les risques qu'ils assurent. Ratio d'endettement, ratio de couverture des intérêts, valeurs nette comptable d'une action, ...)
Ratios d'activité	Ils mesurent l'efficacité d'utilisation des actifs. (Rotation des comptes clients, rotation des stocks, rotation de l'actif, ...)

Source : Gosselin (2009)

En effet, les bons indicateurs se caractérisent par des caractéristiques telles que la pertinence, la qualité, la précision et la faisabilité.

- La pertinence : un indicateur pertinent, doit correspondre à un objectif et à une finalité. Il doit être significatif et répond à une mesure dans un contexte de gestion. L'indicateur doit être exprimé en valeur ajoutée maximale H. Zian (2013).
- La qualité : la désignation de l'indicateur doit être précise et claire dans sa formulation expliquant la bonne connaissance du domaine d'activité. L'indicateur doit être bien paramétré en termes de période, de comparaison et de la manière de présentation. En outre, il doit être aussi compréhensible et significatif dans l'objectif de mesurer afin de pouvoir effectuer des comparaisons.
- La faisabilité : d'une part, la possession de l'information est nécessaire à la production d'un indicateur qui représente une rigueur de mesure avec des données fiables, en temps précis et rentable par rapport aux charges liées à sa production. D'autre part, le système d'information est un acteur indispensable favorisant le regroupement, des interfaces et une accessibilité en temps précis à l'information. Pour ce faire, il est évident d'avoir l'assurance que la structure organisationnelle permet l'accès rapide à l'information, autrement, on doit s'assurer qu'une personne prenne en charge l'alimentation, la production et la présentation des indicateurs.
- La convivialité : elle exprime l'opérationnalisation possible, claire et l'utilisation juste des indicateurs. H. Zian (2013), Pour l'avoir, il faut donc :

- L'accessibilité : la facilité d'accéder, d'obtenir et d'utiliser l'indicateur. Il doit donc être facile à manipuler par les différents collaborateurs surtout en présence d'un système informatisé.
- L'intelligibilité : l'indicateur exprimé doit être facile, clair, compréhensible à tout le groupe, et son interprétation doit être partagée.
- L'évocation : l'illustration et la présentation nécessaire de l'indicateur est facile à interpréter par les collaborateurs en choisissant la forme d'illustration qui peut être soit un tableau ou un graphique.

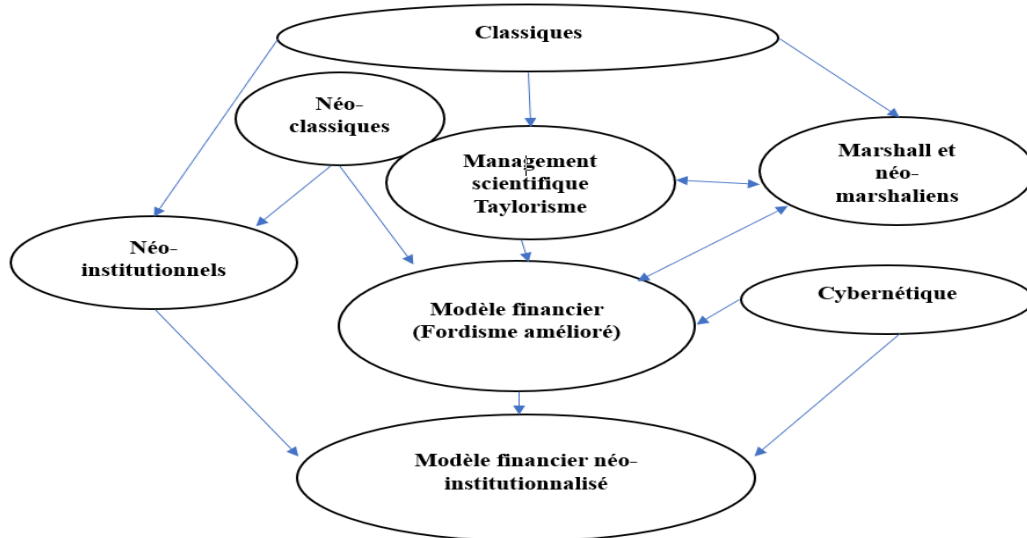
Toutes ces recommandations constituent la base d'un accroissement de la rentabilité financière à long et à moyen terme, ce qui donne signification à la notion de performance financière S. Diop et al (2015). Dans cette perspective, le système de contrôle de gestion constitue pour toute organisation un acteur primordial de pilotage de performance. La mise en place de ce dernier est influencée par plusieurs facteurs internes et externes cités par plusieurs études empiriques élaborées dans ce sens. Il présente un outil de planification, de suivi, de pilotage, de formulation et de mise en œuvre de la stratégie. Il intervient aussi dans l'analyse des coûts et étudie les informations financières et comptables de l'entreprise à travers plusieurs outils dont chacun a son rôle et sa zone d'intervention. L'intervention du contrôle de gestion dans le pilotage de la performance s'exprime par des outils et des instruments de gestion qui présentent des caractéristiques. Pour ce faire, nous présenterons au niveau du deuxième chapitre les différentes théories ayant traité la contribution du contrôle de gestion au pilotage de la performance financière par l'application des outils et pratiques.

### **1.5. Hypothèses et modèle conceptuel de recherche**

Après avoir développée une revue de littérature sur les différentes variables constituant notre modèle de recherche. Plusieurs auteurs ont mis l'accent sur l'impact des ERP sur les outils de contrôle de gestion au service de pilotage de la performance financière.

A travers cette conception nous faisons appel au modèle financier du contrôle de gestion abordé par Ekoka en 2003 :

**Figure 1 : Les filiations théoriques du modèle financier en contrôle de gestion**



Source : B. Ekoka (2003)

Les pratiques de contrôle de gestion sont profondément transformées à l'ère de l'intégrations des ERP, notamment en matière de reporting financier, cela constitue un levier clé pour améliorer la performance financière. L'analyse de cet impact peut être éclairée par plusieurs théories d'organisation qui permettent de comprendre les mécanismes d'adoption, d'appropriation et d'efficacité des ERP dans un contexte de pilotage financier.

A la base du modèle précédent nous résumant la relation entre le système d'information et le reporting financier au service de la performance financière dans le tableau suivant :

**Tableau 4 : Théories mobilisées**

<p>Théorie de la contingence (Donaldson, 2001; Otley, 1980)</p>	<p>Le système de reporting, pour être performant, plusieurs déterminants dont il doit s'adapter tels que : la taille de l'entreprise, le secteur d'activité, la stratégie et la structure organisationnelle.</p> <p>L'ERP permet d'adapter le système de reporting financier aux caractéristiques spéciales à l'organisation, afin de personnaliser les rapports et les indicateurs de performance financière.</p>
<p>La Théorie des ressources et compétences. (Barney, 1991; KEISER, 2000; Wernerfelt, 1984)</p>	<p>La capacité de l'entreprise ces ressources internes d'une manière stratégique explique sa performance.</p> <p>Pour le contrôle de gestion, les ERP constituent des ressources stratégiques qui, combinées avec les compétences internes (contrôle de gestion, expertise SI), créent un avantage compétitif durable.</p> <p>De son tour, le contrôle de gestion permet de valoriser ces ressources en orientant la stratégie et en maximisant la performance financière.</p>
<p>La Théorie de l'agence. (Jensen &amp; Meckling, 1976)</p>	<p>Il existe une asymétrie d'information entre les propriétaires (principaux) et les gestionnaires (agents), ce qui peut mener à des comportements opportunistes.</p> <p>Les ERP permettent à travers les outils de contrôle de gestion une facilité de circulation de l'information, la transparence, la traçabilité</p>

	et la fiabilité des informations comptables et financières. Cela favorise la gouvernance et le pilotage de la performance financière.
La Théorie institutionnelle (DiMaggio & Powell, 1983)	L'évolution du marché et les parties prenantes exige la mise en place des ERP et des dispositifs de contrôle. Cette collaboration impacte positivement la performance financière.
La Théorie socio-technique (Mumford, 2006; Trist, E. L., & Bamforth, 1951)	Les outils de contrôle de gestion sont renforcés par une réussite de l'implémentation des ERP. Cela permet d'améliorer la performance globale, y compris la performance financière.

**Source : Auteurs**

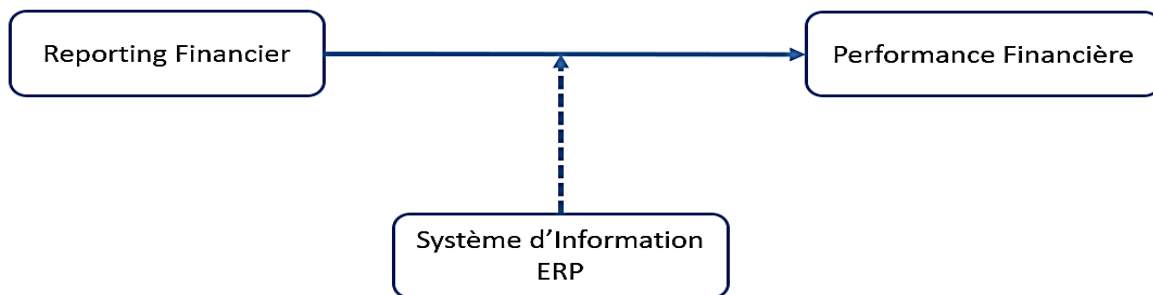
D'après les différents apports théoriques mettant l'accent sur la collaboration entre les ERP et les outils de contrôle de gestion, y compris le reporting financier. De ce qui précède en reposant sur le reporting financier objet de notre problématique, nous avons pu formuler l'hypothèse principale de notre recherche comme suit :

***H1 : Les ERP améliorent la qualité du reporting financier en impactant positivement la performance financière des banques marocaines***

Dans cette conception théorique, les ERP jouent un rôle modérateur dans cette relation tout en favorisant et renforçant l'impact du reporting financier sur la performance financière. C'est à travers cette lecture notre modèle conceptuel est conçu comme suit :

**Figure 2 : Modèle conceptuel de recherche**

***H1 : Les ERP améliorent la qualité du Reporting Financier en impactant positivement la performance financière des banques marocaines***



**Source : Auteurs**

Pour le développement de notre travail de recherche, nous avons mobilisé un fondement théorique, des apports théoriques et des études antérieures portant sur la contribution des ERP en tant qu'outil favorisant l'impact du reporting financier sur la performance financière. Dans le contexte de notre étude, à savoir les banques marocaines, la revue de littérature reste insuffisante pour répondre à la question centrale de notre recherche. Nous constatons qu'il existe des études menées par une approche qualitative et d'autres par une approche quantitative.

## 2. Méthodologie de recherche

Dans un cadre méthodologique, nous avons procédé en premier lieu à une étude exploratoire de type qualitatif par des guides d'entretien afin de prendre en compte les

particularités de notre contexte de recherche, et par la suite nous procéderons à une étude confirmatoire de type quantitatif à travers un questionnaire dans l’objectif de valider le modèle conceptuel de recherche. A cet effet, nous avons opté pour un positionnement épistémologique positiviste aménagé. Ce travail à opté pour une recherche mixte répartie en deux étapes :

**Tableau 5 : Phases de l’étude**

<p>Première étape : nous avons mené une étude exploratoire auprès de seize contrôleurs de gestion dans des différentes banques régionales et nationales. Cette étude est réalisée à travers des entretiens semi-directifs. Cette phase nous a permis de répondre à notre interrogation en faisant écarter des variables et de ressortir les échelles pour mesurer les variables qui font partie de notre modèle conceptuel. Ces résultats ont été analysés via l’outils d’analyse des données qualitatives Nvivo 12.</p>	<p>Deuxième phase : porte sur une étude confirmatoire par un questionnaire au nombre de 110 questionnaires administrés à tous les membres des départements CDG au sein de toutes les banques marocaines au niveau national et régional. Cette enquête a permis de collecter 96 réponses. Cette étape nous a permis d’étudier l’apport des ERP dans l’amélioration du reporting financier au service de la performance financière dans les banques marocaines. Les différents résultats sont traités via SmartPLS.</p>
--	---

**Source : Auteurs**

Les résultats de l’étude exploratoire nous a permis, d’une part, de contextualiser le modèle théorique de cette recherche, une vision générale sur le rattachement du contrôle de gestion, l’utilisation du reporting financier et des ERP dans les analyses des données financières des banques, d’autres parts, la préparation de l’étude confirmatoire par l’alimentation du questionnaire par d’autres items.

### **3. Résultats et discussions**

L’analyse des résultats de l’étude confirmatoire est guidée par l’outils d’analyse des données quantitatives SmartPLS. Notre échantillon est constitué de neuf banques avec au total une population de 110 contrôleurs de gestion auxquels nous avons administré notre questionnaire. L’échantillon représentatif est maintenu à 96 réponses.

Dans un premier temps nous présentons les caractéristiques de notre échantillon ;

L’échantillon objet de cette étude est caractérisé par la présence des hommes par une proportion de 85%, l’âge majoritaire de 43% compris entre 40 et 50 ans, le niveau de formation pus au moins équilibré entre Bac+5 pour 31% et Bac+4 pour 21%. Concernant l’expérience professionnelle nous avons l’effectif ayant la durée d’expérience comprise entre 15 et 20 ans qui représente 90%. En termes du rattachement hiérarchique de la fonction contrôle de gestion,

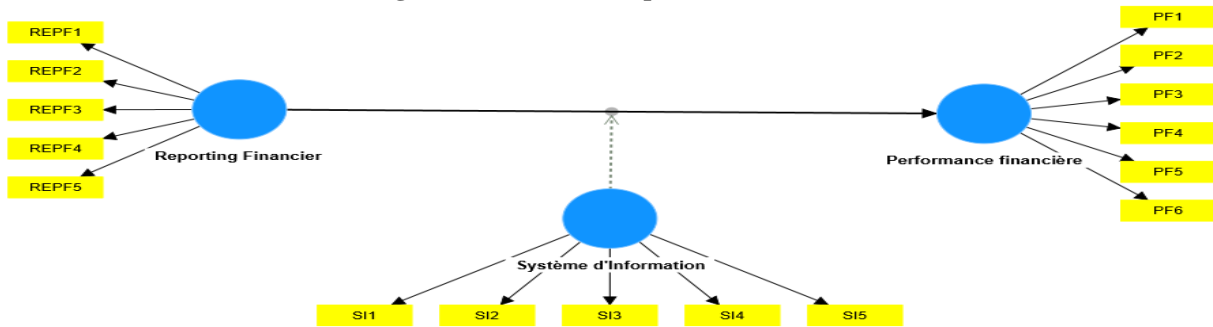


deux options plus présentées à savoir rattachement à la direction générale dans 51% des banques et 24% ont le rattachement au département audit et contrôle de gestion.

### 3.1. Evaluation du modèle de mesure

Après avoir présenté les résultats descriptifs de notre échantillon nous exposons les résultats de l'étude confirmatoire réalisés via SmartPLS 4. Le modèle conceptuel maintenu avant épuration des échelles de mesure est comme suit :

**Figure 3 : Modèle conceptuel de recherche**



Source : SmartPLS 4

La validité convergente est vérifiée à travers deux tests. Le premier test exprimé par l'Outer Loadings, ce dernier a permis d'éliminer des échelles non significatives, comme le cas de cette étude PF5 et PF6 sont supprimés. Le deuxième est étudié par la fiabilité composite et la variance présentées dans le tableau suivant :

**Tableau 6 : Fiabilité Composite et Variance Moyenne Extraite**

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Performance financière	0,898	0,902	0,929	0,766
Reporting financier	0,852	0,866	0,893	0,628
Système d'information	0,904	0,909	0,929	0,725

Source : Sortie SmartPLS

Dans notre cas, la variance moyenne extraite pour toutes les variables dépasse 0,5, ce qui nous permet de dire que toutes les composantes de notre modèle de mesure expliquent 50% de leurs mesures (items). La fiabilité des items retenus est justifiée par un test d'Alpha de Cronbach satisfaisant. Nous pouvons donc confirmer la validité de tous les construits et la validation des mesures réalisées.

Après la fiabilité convergente vient la fiabilité discriminante vérifiée par le test de Fornell-Larcker dont les résultats sont détaillés dans le tableau 7 suivant :

**Tableau 7 : Validité discriminante des variables**

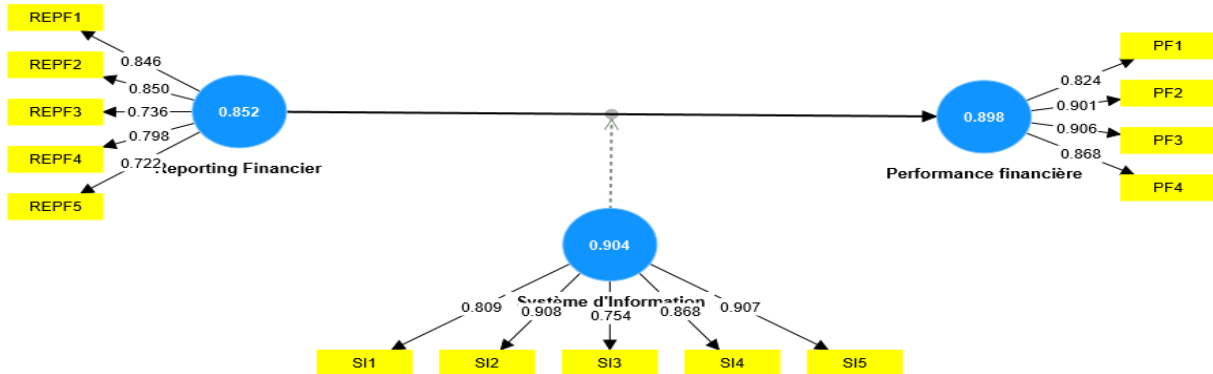
	Performance financière	Reporting Financier	Système d'Information
Performance financière	0,875		
Reporting financier	0,492	0,792	
Système d'information	0,577	0,566	0,851

Source : SmartPLS

A la lecture des résultats de ce tableau nous constatons que l'interaction entre la variable avec elle-même est plus important par rapport aux interactions avec les autres variables. Et donc, les items d'une variable contribuent fortement à la variable en question.

Après les différents analyse effectuées le modèle conceptuel retenu est comme suit :

**Figure 4 : Modèle conceptuel ajusté**



Source : SmartPLS

### 3.2. Test du modèle structurel

La validation du modèle structurel est un deuxième niveau de notre analyse qui retrace les relations éventuelles entre les variables. Nous focaliserons sur deux critères à savoir : le coefficient de détermination et le test des hypothèses :

**Tableau 8 : coefficient de détermination**

	R Square	R Square Adjusted
Performance financière	0.379	0.360

Source : SmartPLS

Dans le cas étudié le R square est de 0,379 explique une régression satisfaisante.

**Tableau 9 : Test des hypothèses**

	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Reporting Financier -> Performance financière	0,092	2,602	<b>0,009</b>
Système d'Information -> Performance financière	0,107	3,745	<b>0,000</b>
Système d'Information x Reporting Financier -> Performance financière	0,113	2,717	<b>0,007</b>

Source : SmartPLS

Sur la base des résultats affichés dans le tableau, nous constatons l'existence d'une corrélation significative entre toutes les variables. Les valeurs de valeurs de  $p$  et celles de  $\beta$  respectent le seuil appliqué en matière d'analyse de données.

A la fin des différents tests effectués nous pouvons conclure que le reporting impacte positivement la performance financière au sein des banques. Au plus de cette relation directe, nous ajoutons également l'existence d'une modération forte des systèmes d'information qui est remarquée comme un renforcement de cet impact. De tout ce qui précède nous disons que l'hypothèse de cette recherche est confirmée.

### 3.3. Discussion des résultats

Après l'achèvement du processus d'analyse des résultats de la recherche, nous sommes arrivés à la phase de clôture de notre travail de recherche selon un protocole méthodologique. A cette phase, nous sommes amenés à comparer et à confronter les résultats de notre étude empirique à un positionnement théorique. Les résultats obtenus concernent la contribution des systèmes d'information (ERP) à améliorer le reporting financier au service de pilotage de la performance financière au sein des banques marocaines. Afin de soutenir et de fonder notre modèle conceptuel de recherche, ce dernier est évalué sur la base d'une hypothèse qui a fait l'objet d'un test.

Dans ce cadre nous rappelons de l'hypothèse formulée qui est « **H1 : Les ERP améliorent la qualité du reporting financier en impactant positivement la performance financière des banques marocaines** ». Cette hypothèse met relation les systèmes d'information (ERP) en améliorant le reporting financier au service de la performance financière au sein du contexte bancaire marocain. Dans la revue de littérature cet instrument est considéré comme outil de CDG à caractère financier. Pesqueux Y. (2020) « Aux Etats Unis, le développement du reporting budgétaire et financier a conduit à la tradition budgétaire de la fréquence mensuelle. Ce dispositif est couplé à celui du contrôle budgétaire et fonctionne tant en prévisions qu'en réalisations et donc en écarts ». D'autres auteurs du domaine ont présenté le rôle du reporting en disant que « Le reporting est la fourniture régulière d'informations essentiellement financières et comptables aux gestionnaires basés au siège » Marie-Noelle Désiré-Luciani, Daniel Hirsch, Nathalie Kacher (2013). Pour les missions du contrôleur de gestion, le reporting permet une orientation « mesure » et une amélioration des tâches. Autrement la théorie de l'agence avance que « le CDG indique aux opérationnels les objectifs contractuels, de façon ascendante à travers un système de reporting » Langevin (1991).

Cette revue de littérature concernant le reporting financier nous a permis de mesurer sa relation au pilotage de la performance financière sur cinq items. Ces mesures ont intéressé le reporting financier en tant qu'outil de CDG qui intervient à informer les dirigeants sur la performance de chaque opérationnel et à produire des informations financières périodiques. Il ne contient que des indicateurs financiers et constitue un outil de dialogue entre les différents services. Toutes ces affirmations théoriques testées sur le contexte bancaire pour la collecte des données permettant de confirmer ou d'affirmer l'hypothèse principale de cette relation.

Dans une vision de modération, d'après la revue de littérature développée, nous avons conclu que les ERP facilitent aux outils de contrôle de gestion y compris le reporting financier, la collecte, l'analyse et la sauvegarde des données. Il est considéré également comme une

innovation de la fonction contrôle de gestion au sein des banques. Parmi les apports théoriques ayant développé cette relation, L. Lenaire (2002) qui conclut que le système d'information rend la fonction CDG plus évolutive en mettant à sa disposition des informations à temps précis. D'autres ont considéré que la naissance des systèmes d'information est une évolution des outils de CDG favorisant l'aide à la prise de décision Meyssonier F. & al. (2006). Selon El Amrani, (2006), les systèmes d'information sont un outil de coordination entre tous les services. Par ailleurs, les contrôleurs de gestion ont vu leur métier se rénover considérablement à l'ère de l'ERP partie intégrante du système d'information (évolution de leurs tâches vers l'analyse, le conseil et le reporting) Chtioui et Al. (2009). Pérotin (1999) rassemble l'ensemble des principales caractéristiques de l'outil ERP au sein de la définition suivante : « un ERP est une application informatique paramétrable, modulaire et intégrée, qui vise à fédérer et optimiser les processus de gestion de l'entreprise en proposant un référentiel unique et cohérent et en s'appuyant sur des règles de gestion standard ».

En se basant sur cette littérature mettant les systèmes d'information au service du CDG dans l'objectif de pilotage de la performance financière. Nous avons pu résumer cette relation sur cinq mesures pour tester son hypothèse. Au contenu de cette conclusion nous avons cité que le SI permet la collecte, mémorisation, standardisation et la diffusion des informations financières à un temps précis et voulu. Les SI produisent des informations aidant les opérations à exécuter les missions, outils d'aide à la décision, facilite la circulation de l'information et l'accès à l'information financière voulu par les contrôleurs de gestion dans l'objectif de suivre la performance financière.

Sur la base de ces recommandations théoriques nous avons collecté des données sur le contexte bancaire. Après l'analyse des résultats nous avons obtenu des indices significatifs permettant de dire que les affirmations théoriques sont applicables pour le secteur bancaire marocain. Est à travers les différents analyses et test effectués via les outils d'analyse de données appliquées, nous avons confirmé l'hypothèse de notre recherche.

## **Conclusion**

De nos jours, le système de contrôle de gestion est un acteur principal de pilotage et de suivi de la performance globale au sein des entreprises d'une manière générale ce qui reflète les attentes des dirigeants. Différents auteurs du domaine de la recherche en management des organisations se sont intéressés aux rôles et aux interventions du contrôle de gestion au sein des entreprises. Nous citons le père du contrôle de gestion R Anthony, (1965 et 1988) qui a produit deux définitions différentes du CDG. La première précisant que le CDG assure aux

managers l'emploi des ressources avec efficacité et efficience. La deuxième visant à donner l'assurance aux managers que les objectifs sont réalisés conformément à la stratégie.

Ce travail de recherche s'est intéressé au secteur bancaire qui présente un secteur principal dans l'économie mondiale de manière générale et dans l'économie marocaine de manière particulière. Il se caractérise par une concurrence forte et évolutive en termes de services innovants. Dans le cadre de la recherche scientifique, notre travail s'est intéressé à la relation entre l'ERP et le reporting financier selon une vision de collaboration au service de pilotage de la performance financière.

A travers une revue de littérature, nous avons mobilisé un certain nombre de théories, d'apports des auteurs et travaux antérieurs. Ce qui a permis de formuler une question de recherche comme suit : « **Dans quelle mesure le reporting financier impacte-t-il la performance financière des banques marocaines, et comment ce lien est-il modéré ou renforcé par l'usage des systèmes d'information ?** ». Afin d'apporter des éléments de réponse à cette problématique, un modèle théorique de recherche est conçu sur la base des références théoriques dont le reporting financier comme variable explicatives, performance finance variable à expliquer et l'ERP comme variable modératrice de cette relation. La relation est reformulée sous forme d'hypothèse générale de ce travail de recherche.

Afin d'étudier cette relation, comme terrain de recherche nous retenus le secteur bancaire au Maroc. Nous avons réalisé une étude exploratoire suivie d'une étude confirmatoire aboutissant à la validation de l'hypothèse retenue. Cette confirmation est maintenue sur la base de plusieurs tests via la mobilisation des outils d'analyse de données.

Néanmoins, tout travail de recherche donne naissance à des limites, notamment liées à l'accès à l'information stratégique dans les banques, souvent soumise à des règles de confidentialité strictes. La sensibilité des données financières peut également restreindre la profondeur des analyses. Ces limites ouvrent toutefois des voix de recherche intéressantes pour des recherches futures, notamment dans une approche comparative avec d'autres secteurs ou contextes géographiques. Étendre cette étude à des banques d'autres pays en développement permettrait, par exemple, de tester la robustesse des résultats et de comprendre l'influence des environnements institutionnels sur la relation entre reporting, ERP et performance dans sa vision globale.

## Références bibliographiques

### *Ouvrage :*

- A. Burland ; Simon C. J. (2006). Le contrôle de gestion. La Découverte, Paris.
- A. Burland & J-Y Eglme & Mykita. (1995). Contrôle de gestion (Vuibert (ed.)).
- A. Saucier. (1994). Les indicateurs et la gestion par résultats, Gouvernement du Québec, Ministre de la Santé et des Services sociaux, Gouvernement d Québec. Collection Méthodologique et Instrument, 8, 16.
- Anthony, R. N. (1965). Planning and control systems. Framework for Analysis [by]: Division of Research.
- Bescos P., Dobler P., Mendoza C., N. G. (1993). Contrôle de gestion et management (2nd ed.).
- BOURGUIGNON A. (2000). Performance et contrôle de gestion. In COLASSE B. Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de Gestion et Audit. Paris, Economica, 931–941.
- Donaldson, L. (2001). The Contingency Theory of Organizations. Thousand Oaks, CA : Sage.
- K.JOHNSON, F. K. et J. R. (1990). théorie, conception et gestion des systèmes (Dunod).
- Kaplan R. S. ; Norton D. P. (2001). Comment utiliser le tableau de bord prospectif (Éditions d).
- KEISER, A. M. (2000). Contrôle de gestion (ESKA).
- Lesca H. (1986). Information et adaptation de l'entreprise (Masson).
- MORIN E. M., S. A. E. B. G. (1994). L'efficacité de l'organisation- Théories Représentations et Mesures (Gaëtan Morin éditeur (ed.)).
- Marie-Noelle Désiré-Luciani, Daniel Hirsch, Nathalie Kacher, M. P. (2013). Le grand livre du contrôle de gestion (Eyrolles).

### *Article :*

- Akrich, S. (2006). Contribution à la compréhension de l'apport du contrôle de gestion à la performance des entreprises marocaines.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management, 17(1), 99–120.
- BERGERON H. (2002). La gestion stratégique et les mesures de la performance non financière des PME. 6ème Congrès International Francophone Sur La PME.
- Bessire, D. (1999). Définir la performance. Comptabilite Controle Audit, 2(5n), 127–150.
- Bouquin, H. (1986). Le contrôle de gestion. Presses Universitaires de France.
- BOUQUIN H. (1996). Pourquoi le contrôle de gestion existe encore ? Gestion, 21 n°3, 97–103.
- Bourguignon A. (1995). Peut-on définir la performance. Revue Française de Comptabilité, 61–66.
- Capron M. ; Quairel-Lanoizelee F. (2005). Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale. Journée Développement Durable- AIMS – IAE d'Aix-En- Provence, 1–22.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. American Sociological Review, 48(2), 147.
- Ekoka, B. (2003). Structuration du modèle financier du contrôle de gestion à travers les disciplines à source Structuration du modèle financier du contrôle de gestion à travers les disciplines à source. Centre de Recherche En Gestion IAE de Toulouse.
- Gosselin A. (2009). Le lien GRH-Performance intégrant la performance sociale à titre de

- variable médiatrice : une étude exploratoire. Faculté d'administration, Université de Sherbooke.
- HENRIET Alain. (2006). Manager : mobiliser, organiser, communiquer, contrôler.
- J. MOUMENE et al. (2019). Le contrôle de gestion dans l'administration publique marocaine : un outil incontournable pour le pilotage de sa performance globale. FSJES Mohammedia, Université Hassan II Casablanca.
- J.L.PEAUCELLE. (1983). A quoi servent les systèmes d'information. *Revue Française de Gestion*, 17.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.
- Langevin, P. (1991). Le contrôle dans les théories économiques des organisations », Cahiers de Recherche, Groupe ESC Lyon. Laroche H.
- MARCHESNAY M. (1991). La PME : une gestion spécifique. *Économie Rurale*, 206(1), 11–17.
- Meyssonier F. & al. (2006). LES ERP CHANGENT-ILS LE CONTRÔLE DE GESTION ? Comptabilité - Contrôle - Audit.
- Mumford, E. (2006). The story of socio-technical design: reflections on its successes, failures and potential. *Information Systems Journal*, 16(4), 317–342.
- Otley, D. T. (1980). The contingency theory of management accounting: Achievement and prognosis. *Accounting, Organizations and Society*, 5(4), 413–428.
- Pesqueux Y. ; Triboulois B. (2004). La dérive organisationnelle, L'Harmattan, 196 p., Paris.
- Peteraf M.A. (1993), "The cornerstones of competitive advantage : A resource-based view." *Strategic Management Journal*, 14, 179–191.
- Pesqueux, Y. (2004). La Notion de Performance Globale. 5ème Forum International ETHICS, 874–878.
- Pesqueux Y. (2020). Le modèle managérial de l'organisation. Hal Archives Ouverts.
- S. Diop et al. (2015). L'IMPACT DE L'ADOPTION DES SYSTEMES DE COUTS A BASE D'ACTIVITES SUR LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES SENEGALAISES. *Revue Economie, Gestion et Société*, 3.
- Trist, E. L., & Bamforth, K. W. (1951). Some social and psychological consequences of the longwall method of coal-getting. *Human Relations*, 4(1), 3–38.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.
- Zian, H. (2013). Contribution a l'étude des tableaux de bord dans l'aide a la décision des PME en quête de performances.