

## Le rôle du tableau de bord financier dans la gestion des coûts cachés

## The role of the financial dashboard in managing hidden costs

**Mouna BOUDRIBILA, (Doctorante)**

*Laboratoire de Recherche en Entrepreneuriat, Finance et Management des Organisations  
 (LAREFMO)*

*Faculté des Sciences Juridiques Économiques et Sociale  
 Université IBN ZOHR, d'Agadir, Maroc*

**Abdelkbir ELOUIDANI, (Enseignant-chercheur)**

*Laboratoire de Recherche en Entrepreneuriat, Finance et Management des Organisations  
 (LAREFMO)*

*Faculté des Sciences Juridiques Économiques et Sociale  
 Université IBN ZOHR, d'Agadir, Maroc*

|                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Adresse de correspondance :</b>  | Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et sociales<br>BP 8658 Poste Dakhla Agadir<br>Université IBN ZOHR, Agadir<br>Maroc<br>Téléphone : 06 10 78 98 71                                                                                                                                                       |
| <b>Déclaration de divulgation :</b> | Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.                                                                                                                                          |
| <b>Conflit d'intérêts :</b>         | Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Citer cet article</b>            | BOUDRIBILA, M., & ELOUIDANI, A. (2024). Le rôle du tableau de bord financier dans la gestion des coûts cachés. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 5(8), 58-77. <a href="https://doi.org/10.5281/zenodo.13328525">https://doi.org/10.5281/zenodo.13328525</a> |
| <b>Licence</b>                      | <b>Cet article est publié en open Access sous licence<br/>CC BY-NC-ND</b>                                                                                                                                                                                                                                           |

Received: 10 May, 2024

Accepted: August 01, 2024

**International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME**

**ISSN: 2658-8455**

**Volume 5, Issue 8 (2024)**

## Le rôle du tableau de bord financier dans la gestion des coûts cachés

### Résumé :

La gestion des coûts cachés est capitale pour maintenir la performance des entreprises. Le tableau de bord financier joue un rôle essentiel en permettant de suivre, contrôler, et optimiser la rentabilité des entreprises en matière de coûts cachés. Le problème central de cette recherche est de comprendre comment les tableaux de bord financiers peuvent être utilisés efficacement pour détecter et gérer les coûts cachés dans les entreprises industrielles au Maroc.

La question de recherche principale à laquelle nous cherchons à répondre est : de quelle manière le tableau de bord financier permet-il une bonne gestion des coûts cachés dans les processus opérationnels des entreprises industrielles ?

Les coûts cachés, définis comme des coûts associés à des activités non visibles dans les états financiers, mais ayant un impact significatif sur la performance de l'entreprise, peuvent provenir de diverses sources, telles que des inefficiences opérationnelles, des pertes de productivité, des erreurs de processus, des défaillances de qualité, ou des problèmes liés à la gestion des ressources humaines (Monks et Minow, 2008). Souvent insidieux, ces coûts passent inaperçus dans les rapports financiers traditionnels. Le tableau de bord financier permet d'identifier et de suivre de manière systématique et structurée ces coûts cachés, facilitant ainsi la prise de mesures pour les minimiser et améliorer la rentabilité de l'entreprise.

L'objectif principal de cette recherche est d'évaluer l'efficacité du tableau de bord financier dans la détection et la gestion des coûts cachés dans les processus opérationnels des entreprises industrielles au Maroc et de fournir aux gestionnaires les connaissances et les outils nécessaires pour prendre des décisions éclairées et mettre en place des stratégies de gestion efficaces, afin d'optimiser la rentabilité de leur entreprise dans un environnement concurrentiel en constante évolution.

Pour atteindre cet objectif, une approche de recherche quantitative a été adoptée. Les données ont été recueillies à l'aide de questionnaires distribués à des entreprises industrielles du secteur automobile au Maroc. Le questionnaire a été composé de quarante-huit questions, élaboré sur la base de recherches antérieures et de modèles théoriques éprouvés. La population cible est l'écosystème industriel opérant dans le secteur automobile au Maroc. Sur les 52 questionnaires distribués, 43 ont été complétés par des contrôleurs de gestion, dont 58 % sont des hommes. Les répondants se répartissent comme suit : 42 % ont entre 25 et 30 ans, 5 % entre 40 et 50 ans. Concernant la taille des entreprises, environ 35 % ont un effectif de plus de 200 personnes, 37 % entre 10 et 50 personnes, 21 % entre 50 et 200 personnes, et 7 % moins de 10 personnes. En termes de forme juridique, 65 % sont des SARL et 35 % des sociétés anonymes.

Les résultats montrent que la gestion des coûts cachés est influencée par trois variables principales : la fréquence d'utilisation du tableau de bord financier, son intégration dans les processus de gestion, et le choix d'indicateurs pertinents. Ces résultats s'alignent avec la littérature existante, soulignant l'importance d'une utilisation régulière et intégrée des tableaux de bord financiers, ainsi que la sélection d'indicateurs pertinents pour une gestion efficace des coûts cachés.

L'étude confirme que le tableau de bord financier est un outil essentiel pour une gestion efficace des coûts cachés. En intégrant ces coûts dans la gestion globale, les entreprises peuvent non seulement améliorer leur rentabilité, mais aussi maintenir leur compétitivité sur le marché. Les résultats enrichissent la littérature existante en démontrant l'importance stratégique des tableaux de bord financiers et leur impact positif sur les performances financières des entreprises.

L'étude souligne plusieurs limites, notamment la taille de l'échantillon et le fait qu'elle se concentre uniquement sur un secteur industriel. Pour des recherches futures, il serait bénéfique d'explorer d'autres secteurs et d'utiliser des échantillons plus larges afin de généraliser les résultats. Les recommandations principales incluent l'adoption systématique des tableaux de bord financiers et la formation des gestionnaires pour maximiser leur utilisation.

**Mots-clés :** Coûts cachés, Tableau de bord financier.

**JEL Classification :** M41,D24,L62

**Type du papier :** Recherche empirique

## Abstract:

The management of hidden costs is essential for maintaining the performance of companies. The financial dashboard plays an essential role by enabling the monitoring, controlling, and optimizing of company profitability concerning hidden costs. The central problem of this research is to understand how financial dashboards can be effectively used to detect and manage hidden costs in industrial companies in Morocco.

The main research question we seek to answer is: how does the financial dashboard enable effective management of hidden costs in the operational processes of industrial companies?

Hidden costs, defined as costs associated with activities not visible in financial statements but having a significant impact on company performance, can originate from various sources such as operational inefficiencies, productivity losses, process errors, quality failures, or human resource management issues (Monks and Minow, 2008). Often insidious, these costs go unnoticed in traditional financial reports. The financial dashboard allows for the systematic and structured identification and tracking of these hidden costs, thereby facilitating the implementation of measures to minimize them and improve company profitability.

The primary objective of this research is to evaluate the effectiveness of the financial dashboard in detecting and managing hidden costs in the operational processes of industrial companies in Morocco. It aims to provide managers with the knowledge and tools necessary to make informed decisions and implement effective management strategies to optimize their company's profitability in an ever-evolving competitive environment.

To achieve this objective, a quantitative research approach was adopted. Data were collected using questionnaires distributed to industrial companies in the automotive sector in Morocco. The questionnaire consisted of forty-eight questions, developed based on previous research and proven theoretical models. The target population is the industrial ecosystem operating in the automotive sector in Morocco. Of the 52 questionnaires distributed, 43 were completed by management controllers, 58% of whom are men. The respondents are distributed as follows: 42% are between 25 and 30 years old, and 5% are between 40 and 50 years old. Regarding company size, approximately 35% have more than 200 employees, 37% have between 10 and 50 employees, 21% have between 50 and 200 employees, and 7% have fewer than 10 employees. In terms of legal form, 65% are LLCs and 35% are joint-stock companies.

The results show that the management of hidden costs is influenced by three main variables: the frequency of use of the financial dashboard, its integration into management processes, and the selection of relevant indicators. These results align with existing literature, highlighting the importance of regular and integrated use of financial dashboards, as well as the selection of relevant indicators for effective hidden cost management.

The study confirms that the financial dashboard is an essential tool for effective hidden cost management. By integrating these costs into overall management, companies can not only improve their profitability but also maintain their competitiveness in the market. The results enrich existing literature by demonstrating the strategic importance of financial dashboards and their positive impact on companies' financial performance.

The study highlights several limitations, notably the sample size and the focus on a single industrial sector. For future research, it would be beneficial to explore other sectors and use larger samples to generalize the results. The main recommendations include the systematic adoption of financial dashboards and the training of managers to maximize their use.

**Key words:** Hidden costs, financial dashboard.

**JEL Classification :** M41,D24,L62

**Type du papier :** Empirical Research

## 1. Introduction

Le contrôle de gestion vise à mesurer, analyser et gérer les performances opérationnelles et financières d'une entreprise. Parmi les nombreux aspects de la performance, les coûts cachés représentent des éléments non négligeables qui peuvent considérablement influencer la rentabilité et la viabilité de l'organisation. Le tableau de bord financier, en fournissant des indicateurs pertinents, permet aux gestionnaires de détecter et de gérer ces coûts, contribuant ainsi à un contrôle plus efficace des activités et des coûts cachés associés.

La gestion efficace des coûts cachés représente un défi capital pour maintenir la performance financière des entreprises dans un environnement marqué par une concurrence accrue et des pressions économiques constantes. Ces coûts, souvent sous-estimés ou négligés, sont associés à des activités non directement visibles dans les états financiers traditionnels, mais qui ont un impact substantiel sur la rentabilité globale de l'entreprise (Savall & Zardet, 1987, 2015). Pour répondre à ce défi complexe, de nombreuses organisations se tournent vers le tableau de bord financier comme un outil indispensable dans la gestion proactive des coûts cachés.

Le tableau de bord financier offre une vue synthétique des performances financières de l'entreprise, permettant aux gestionnaires de suivre et d'analyser les indicateurs pertinents liés aux coûts cachés tels que les coûts de production, les coûts de la chaîne d'approvisionnement, les coûts de qualité, et autres (Monks & Minow, 2008, p. 98). Cette capacité à comparer ces données aux objectifs préétablis et aux performances passées facilite l'identification des écarts et des opportunités d'amélioration.

La gestion efficace des coûts cachés représente un défi majeur pour maintenir la performance financière des entreprises dans un environnement marqué par une concurrence accrue et des pressions économiques constantes. Ces coûts, souvent sous-estimés ou négligés, sont associés à des activités non directement visibles dans les états financiers traditionnels, mais qui ont un impact substantiel sur la rentabilité globale de l'entreprise. Pour répondre à ce défi complexe, de nombreuses organisations se tournent vers le tableau de bord financier comme un outil indispensable dans la gestion proactive des coûts cachés.

Le tableau de bord financier offre une vue synthétique des performances financières de l'entreprise, permettant aux gestionnaires de suivre et d'analyser les indicateurs pertinents liés aux coûts cachés tels que les coûts de production, les coûts de la chaîne d'approvisionnement, les coûts de qualité, et autres. Cette capacité à comparer ces données aux objectifs préétablis et aux performances passées facilite l'identification des écarts et des opportunités d'amélioration.

Cette étude vise à approfondir le rôle du tableau de bord financier dans la gestion des coûts cachés, en s'appuyant sur une revue exhaustive de la littérature existante, incluant des travaux académiques et des études de cas pertinentes. Notre objectif principal est de fournir aux gestionnaires les connaissances et les outils nécessaires pour prendre des décisions éclairées et développer des stratégies de gestion efficaces, visant à optimiser la rentabilité des entreprises industrielles dans un contexte concurrentiel en évolution constante.

La littérature existante souligne unanimement l'importance capitale du tableau de bord financier dans la gestion proactive des coûts cachés. Par exemple, Kaplan et Norton (1992) ont introduit le concept de Balanced Scorecard, mettant en avant une approche intégrée de la performance financière et opérationnelle. D'autres études telles que celles de Monks et Minow (2008) ont démontré l'efficacité du tableau de bord financier dans la détection et la gestion des coûts cachés, fournissant ainsi une vision claire et synthétique des performances financières de l'entreprise.

Dans leur article intitulé "Les mécanismes du contrôle de gestion et de l'ingénierie des coûts comme un enchaînement nécessaire pour améliorer le processus décisionnel au sein des entreprises", El Mehdi Badre, Abdelali Lahrech, Mohammed Nejjari, Zakia Errabih, Souhail El Guir, Houria Zaam, et Mohamed Kharbach (2022), ont apporté un apport théorique

substantiel sur les pratiques spécifiques du contrôle de gestion et les systèmes de pilotage de la performance globale des entreprises de services. Ils ont souligné que les mécanismes du contrôle de gestion et l'ingénierie des coûts constituent un enchaînement essentiel pour améliorer le processus décisionnel au sein des entreprises.

Dans une étude récente menée par El Ktiri, Ouabbou et Jaouhari (2020, p. 112), intitulée *"Impact des outils de contrôle de gestion sur la performance financière au sein des banques : Revue de littérature"*, il est mis en avant que divers outils de contrôle de gestion, tels que le contrôle budgétaire, la comptabilité de gestion, les coûts cibles, les méthodes ABC, les tableaux de bord et les reporting de gestion, ont un impact significatif sur la performance financière des banques. Ces outils permettent aux institutions financières de surveiller et de gérer efficacement leur performance financière en évaluant les risques, en mesurant les résultats par rapport aux prévisions, en utilisant des indicateurs de performance pour identifier les opportunités d'amélioration, et en prenant des décisions stratégiques éclairées. Les banques qui utilisent ces outils de manière efficace affichent généralement une performance supérieure à celles qui ne le font pas. Par conséquent, il est crucial pour les institutions financières de sélectionner les outils les plus appropriés et de mettre en place des processus garantissant leur utilisation pertinente.

L'impact des coûts cachés sur la performance financière des entreprises est un sujet de préoccupation croissante dans le domaine de la gestion financière. Comme l'ont souligné Savall et Zardet (1987), les coûts cachés, bien que souvent invisibles dans les rapports financiers standard, peuvent entraîner des répercussions considérables sur la rentabilité et la viabilité d'une entreprise. Il est donc essentiel de développer des méthodes et des outils permettant de les identifier et de les gérer.

L'efficacité du tableau de bord financier dans la gestion des coûts cachés des entreprises a été largement étudiée et documentée à travers différentes théories. Cette recherche s'inscrit dans la lignée de ces travaux académiques en se concentrant spécifiquement sur le contexte des entreprises industrielles au Maroc. Notre objectif est d'examiner en profondeur comment le tableau de bord financier peut contribuer efficacement à la gestion des coûts cachés dans ces organisations, en identifiant les meilleures pratiques et en proposant des recommandations concrètes pour améliorer leur performance financière et leur compétitivité.

Dès lors se pose la problématique à laquelle nous essayons d'y apporter au cours de notre travail les éléments de réponses : *De quelle manière le tableau de bord financier permet-il une bonne gestion des coûts cachés dans les processus opérationnels des entreprises industrielles ?*

Pour répondre à cette problématique, notre travail de recherche est structuré en quatre sections principales. La première section consistera en une revue approfondie de la littérature existante sur le sujet. La deuxième section présentera les fondements théoriques de notre recherche, incluant le modèle conceptuel et les hypothèses formulées. La troisième section détaillera la méthodologie de recherche utilisée pour collecter et analyser les données auprès de 50 entreprises industrielles marocaines. Enfin, la quatrième section présentera les résultats de notre étude, mettant en lumière les conclusions tirées et les implications pour la gestion des coûts cachés à travers l'utilisation du tableau de bord financier.

En conclusion, cette étude vise à offrir une analyse approfondie et rigoureuse du rôle critique du tableau de bord financier dans la gestion proactive des coûts cachés. En fournissant aux gestionnaires les connaissances et les outils nécessaires, nous espérons contribuer à renforcer la capacité des entreprises industrielles marocaines à naviguer avec succès dans un environnement concurrentiel en amélioration continue.

## 2. Revue de littérature

### 2.1. Tableau de bord financier

Le tableau de bord financier est un outil essentiel pour la gestion des coûts cachés en entreprise. Selon Peter Drucker, "Ce qui ne peut pas être mesuré ne peut pas être géré", soulignant ainsi son rôle crucial dans la mesure et la gestion de ces coûts invisibles. Intégrer les coûts cachés dans le tableau de bord financier permet aux gestionnaires d'évaluer précisément la valeur réelle des produits, services et processus, facilitant des décisions stratégiques informées. Warren Buffett et d'autres experts comme Tom Peters mettent en avant l'importance de mesurer pour améliorer, soulignant ainsi la capacité du tableau de bord à transformer la stratégie en actions concrètes pour optimiser la performance financière (Buffett, 1985 ; Peters, 1982).

Le tableau de bord financier offre une vue d'ensemble de la santé financière de l'entreprise, permettant d'identifier les tendances, les modèles et les écarts financiers pour résoudre efficacement les problèmes potentiels (Kaplan & Norton, 1992).

### 2.2. Les coûts cachés

Les coûts cachés représentent un défi significatif pour la prise de décision au sein des organisations, révélant des dysfonctionnements qui peuvent entraver la performance. Henri Savall définit les coûts cachés comme ceux qui ne sont pas explicitement intégrés dans les systèmes d'information traditionnels de l'entreprise, révélant ainsi des anomalies organisationnelles et des inefficiences (Savall, 1987). Ces coûts peuvent inclure des absences, des accidents de travail, le turn-over, des défauts de qualité et une sous-production interne, ayant des répercussions financières et opérationnelles variées.

La classification des coûts cachés selon Savall et Véronique Zardet inclut les régulations par activité, divisées en consommations de produits, activités humaines et investissement immatériel, chaque catégorie ayant ses propres implications socio-économiques sur la performance globale de l'organisation (Savall & Zardet, 1987).

Une gestion efficace des coûts cachés nécessite une identification précise et une intégration dans les systèmes de gestion financière, permettant ainsi de corriger les dysfonctionnements et d'optimiser la performance organisationnelle (Savall & Zardet, 1987).

#### 2.2.1. Indicateurs des coûts cachés

Selon les travaux antérieurs, l'existence des coûts cachés est liée à des indicateurs pour les mesurer (Dumas G ; Larue D 2008) ont distingué plusieurs indicateurs présentés par le tableau suivant :

**Tableau 1 : Indicateurs des coûts cachés**

| <b>Source des coûts cachés</b> | <b>Variables de mesure</b>                                                                                                            |
|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Les absences</i>            | <i>Le taux de l'absentéisme Cause de l'absence<br/>Régulation</i>                                                                     |
| <i>Défaut de qualité</i>       | <i>La proportion des défauts Les réclamations clients<br/>Réputation de l'entreprise</i>                                              |
| <i>La sous-production</i>      | <i>Salaire supérieur aux tâches Surplus de temps<br/>Surplus de consommation Sous productivité<br/>Marge sur coût variable faible</i> |
| <i>Rotation du personnel</i>   | <i>Proportion du turnover<br/>Proportion d'instabilité du personnel Les frais de recrutement<br/>Les frais de formation</i>           |

*Source : (Dumas G ; Larue D 2008)*

#### 2.2.2. Coûts cachés dans le processus des entreprises industrielles

Les coûts cachés dans les processus opérationnels des entreprises industrielles sont variés et

dépendent du secteur d'activité, de la taille de l'entreprise et de ses processus spécifiques. La détection et l'évaluation précises de ces coûts sont cruciales pour une gestion efficace, visant à améliorer la performance opérationnelle et à maximiser les résultats globaux de l'entreprise.

Voici quelques exemples courants de coûts cachés :

**Coûts de non-qualité :** Ces coûts incluent les défauts de qualité, les produits défectueux ou les services non conformes aux attentes des clients. Comme le décrit Crosby (1979), ils englobent les erreurs de production, les retards, les réparations et les pertes de clients.

**Coûts de maintenance corrective :** Ces coûts surviennent lorsque des équipements ou des machines nécessitent des réparations urgentes en raison de pannes. Selon Garengo et Biazzo (2010), ils peuvent être élevés et impacter négativement la performance opérationnelle.

**Coûts de retard de livraison :** Associés aux retards dans la livraison des produits aux clients, ces coûts incluent les pénalités contractuelles, les frais d'expédition accélérée, les pertes de clients et une réputation détériorée, comme indiqué par Azevedo et Carvalho (2018).

**Coûts d'inventaire excessif :** Ces coûts résultent de niveaux d'inventaire trop élevés, entraînant des coûts de stockage, des risques d'obsolescence et des difficultés de trésorerie. Kaplan et Norton (2001) soulignent l'importance des coûts de possession, de dépréciation et de liquidation associés à un inventaire excessif.

**Coûts de gaspillage :** Ces coûts découlent d'inefficacités dans les processus de production, comme les temps d'arrêt non planifiés, les mouvements inutiles et les défauts de production. Nudurupati et al. (2011) identifient les coûts de main-d'œuvre non productive, les coûts de réparation et les pertes de matières premières comme exemples de gaspillage.

La gestion efficace des coûts cachés dans les processus industriels nécessite une identification précise et une intégration dans les pratiques de gestion pour optimiser la performance opérationnelle et atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise.

### **2.3. Les processus opérationnels**

Les processus opérationnels sont des séquences d'activités interdépendantes qui visent à atteindre les objectifs d'une entreprise en transformant des ressources telles que les matières premières, la main-d'œuvre et le capital en produits ou services finaux. Une compréhension approfondie de ces processus est essentielle pour identifier les leviers critiques qui influencent la performance globale de l'organisation.

Selon Kumar et Suresh (2009), les processus opérationnels sont des activités organisées et coordonnées qui mobilisent des ressources pour produire des biens et des services alignés sur les objectifs stratégiques de l'entreprise. Ces processus englobent diverses fonctions telles que la planification, l'approvisionnement, la production, la distribution, la gestion des stocks et le service client, chacune contribuant à la chaîne de valeur de l'entreprise (Kumar & Suresh, 2009).

Les processus opérationnels peuvent être catégorisés en plusieurs niveaux en fonction de leur complexité et de leur importance pour l'entreprise. Ils comprennent des processus de haut niveau comme la gestion de la chaîne logistique, la production et les ventes, ainsi que des processus plus spécifiques comme la gestion des stocks, le contrôle de la qualité et la gestion des ressources humaines (Kumar & Suresh, 2009).

Ces processus sont caractérisés par des étapes interdépendantes où chaque activité est connectée aux précédentes et aux suivantes. Les activités clés incluent la collecte et l'analyse de données, la prise de décisions stratégiques, l'allocation des ressources, la coordination des équipes, l'exécution des tâches et la surveillance des résultats.

L'objectif principal des processus opérationnels est d'améliorer l'efficacité et l'efficience de l'entreprise en assurant une exécution cohérente, fiable et rentable des activités. Ils sont conçus pour répondre aux besoins des clients, minimiser les coûts, réduire les délais de

production, améliorer la qualité des produits ou services, et maximiser la satisfaction des parties prenantes (Kumar & Suresh, 2009).

Pour optimiser ces processus, les entreprises utilisent des outils et des méthodes comme la modélisation des processus, l'analyse des flux de travail, l'automatisation, la gestion de la qualité et la recherche de l'efficacité. Ces approches permettent d'identifier les inefficiences, d'optimiser les flux de travail, d'éliminer les activités non rentables et de mettre en place des mesures de contrôle pour garantir la performance continue des processus.

En conclusion, les processus opérationnels sont cruciaux pour le fonctionnement quotidien et la réussite stratégique des entreprises, nécessitant une gestion rigoureuse et une amélioration continue pour soutenir les objectifs organisationnels à long terme (Kumar & Suresh, 2009).

#### **2.4. Le tableau de bord financier comme outil de gestion des coûts cachés**

Le tableau de bord financier représente bien plus qu'un simple outil de mesure de la performance financière ; il s'avère être un atout stratégique crucial pour la gestion proactive des coûts cachés et la maximisation des résultats organisationnels. En intégrant des indicateurs financiers et non financiers pertinents, il devient un levier essentiel pour détecter et contrôler ces coûts souvent négligés.

Kaplan et Norton (1996) soulignent que "la capacité du tableau de bord financier à intégrer des indicateurs non financiers permet de mieux aligner les activités opérationnelles avec les objectifs stratégiques, facilitant ainsi la gestion proactive des coûts cachés". Cette approche permet aux entreprises de détecter plus efficacement les sources de gaspillage et d'inefficacité, tout en renforçant la transparence financière.

Simons (2000) enrichit cette perspective en mettant en avant l'importance d'intégrer des mesures de performance non financières, telles que la satisfaction client et l'efficacité opérationnelle, dans les tableaux de bord financiers. Ces indicateurs complémentaires permettent de révéler des aspects souvent invisibles des coûts cachés, contribuant ainsi à une gestion plus holistique des ressources et des dépenses.

Ittner et Larcker (2003) approfondissent cette analyse en affirmant que "l'utilisation d'indicateurs de performance non financiers dans le tableau de bord financier renforce la capacité des managers à identifier et à contrôler les coûts cachés, améliorant ainsi la rentabilité globale de l'entreprise". Cette approche intégrative favorise une prise de décision éclairée et une allocation optimale des ressources.

En utilisant le tableau de bord financier comme un outil stratégique dans la gestion des coûts cachés, les entreprises peuvent non seulement améliorer leur efficacité opérationnelle, mais aussi renforcer leur compétitivité sur le marché en réduisant les dépenses superflues et en optimisant leur performance globale.

### **3. Fondements théoriques**

Le contrôle de gestion vise à mesurer, analyser et maîtriser les performances opérationnelles et financières d'une entreprise. Parmi les nombreux aspects de la performance, les coûts cachés représentent des éléments non négligeables qui peuvent considérablement influencer la rentabilité et la viabilité de l'organisation.

Le tableau de bord financier, en fournissant des indicateurs pertinents, permet aux gestionnaires de détecter et de gérer ces coûts, contribuant ainsi à un contrôle plus efficace des activités et des coûts cachés associés.

Les mécanismes de contrôle de gestion et l'ingénierie des coûts sont des composantes essentielles pour l'amélioration des processus décisionnels au sein des entreprises. Comme l'ont démontré El Mehdi Badre et al. dans leur article, ces mécanismes permettent d'optimiser les performances globales des entreprises de services en intégrant des outils de mesure et de

pilotage adaptés. Leur étude met en avant l'importance de l'ingénierie des coûts comme un enchaînement nécessaire pour améliorer les décisions stratégiques et opérationnelles.

Une étude récente menée par El Ktiri, Ouabbou et Jaouhari souligne l'impact significatif des outils de contrôle de gestion sur la performance financière des banques. Des outils tels que le contrôle budgétaire, la comptabilité de gestion, les coûts cibles, les méthodes ABC (Activity-Based Costing), les tableaux de bord et les reportings de gestion permettent aux institutions financières de surveiller et de gérer leur performance de manière efficace. Ces outils aident à évaluer les risques, à mesurer les résultats par rapport aux prévisions, et à utiliser des indicateurs de performance pour identifier les opportunités d'amélioration.

Les banques qui utilisent ces outils de manière efficace affichent généralement une performance supérieure à celles qui ne le font pas, ce qui souligne l'importance de choisir et d'utiliser les outils de contrôle de gestion de manière appropriée.

Les coûts cachés, bien que souvent invisibles dans les rapports financiers standard, peuvent avoir des répercussions considérables sur la rentabilité et la viabilité d'une entreprise. Savall et Zardet (1987) ont mis en évidence l'importance de ces coûts dans leur ouvrage, en soulignant qu'ils peuvent influencer négativement la performance financière si non identifiée et gérée adéquatement. Par conséquent, il est essentiel de développer des méthodes et des outils permettant de les identifier et de les gérer.

L'efficacité du tableau de bord financier dans la gestion des coûts cachés a été largement étudiée et documentée à travers différentes théories. Kaplan et Norton (1992) ont introduit le concept de tableaux de bord équilibrés, qui incluent des indicateurs financiers et non financiers pour fournir une vue d'ensemble des performances de l'entreprise. Leur recherche a montré que l'utilisation de tableaux de bord financiers aide les entreprises à identifier les coûts cachés et à prendre des décisions éclairées pour les gérer.

Neely et al. (2000) ont également mis en avant l'importance des indicateurs pertinents dans les tableaux de bord financiers. Ils ont démontré que la sélection d'indicateurs bien choisis est essentielle pour surveiller efficacement les performances et contrôler les coûts cachés. En se concentrant sur les bons indicateurs, les entreprises peuvent mieux comprendre les sources de coûts cachés et mettre en place des mesures correctives pour améliorer leur rentabilité.

### **3.1. Théorie de l'agence**

La théorie de l'agence suggère que les dirigeants de l'entreprise ont des intérêts divergents par rapport aux actionnaires. Dans ce contexte, le tableau de bord financier joue un rôle clé dans l'alignement des intérêts des dirigeants avec ceux des actionnaires en favorisant la transparence et la responsabilisation. Comme l'affirment Jensen et Meckling (1976), "le tableau de bord financier permet de fournir aux actionnaires des informations essentielles pour évaluer la performance des dirigeants et contrôler les coûts cachés qui peuvent nuire à la valeur de l'entreprise."

### **3.2. Théorie du capital humain**

La théorie du capital humain met l'accent sur l'importance des connaissances, des compétences et de l'expertise individuelles. Une meilleure familiarité avec les indicateurs du tableau de bord financier peut améliorer la capacité à maîtriser les coûts cachés. Comme le soulignent Becker et al. (1997) : "Le capital humain se réfère aux compétences, connaissances et capacités acquises par un individu, qui ont une valeur économique et qui peuvent être investies pour améliorer la productivité et la performance".

### **3.3. Théorie Coût de non-qualité**

La théorie du coût de non-qualité met en évidence les coûts cachés associés aux défauts de qualité, aux erreurs de production et aux retouches. Selon Crosby (1979), "Le coût de non-

qualité représente tous les coûts qui surviennent lorsque quelque chose est mal fait - les erreurs de production, les retards, les réparations, les pertes de clients, etc." le tableau de bord financier fournit des indicateurs permettant de mesurer et de suivre ces coûts, favorisant ainsi une gestion proactive de la qualité et la réduction des coûts cachés liés à la non-qualité.

### 3.4. Théorie du contrôle de gestion

La théorie du contrôle de gestion souligne l'importance de l'information et des systèmes de contrôle pour la gestion efficace des activités de l'entreprise. Selon Simons (1995), "le tableau de bord financier est l'un des outils clés pour communiquer des informations pertinentes aux gestionnaires et les aider à prendre des décisions éclairées." En intégrant des indicateurs financiers spécifiques dans le tableau de bord financier, les gestionnaires peuvent détecter les coûts cachés, analyser les écarts par rapport aux objectifs et mettre en place des mesures correctives pour les maîtriser.

## 4. Modèle conceptuel et hypothèses de recherche

Cette section présentera le modèle de recherche que nous avons adopté ainsi que nos hypothèses. L'objectif de cette étude est de démontrer comment un tableau de bord financier peut être efficace pour détecter et gérer les coûts cachés dans les processus opérationnels d'une entreprise spécifique.

### 4.1. Les hypothèses de la recherche

En nous basant sur le fondement théorique et à travers les théories mobilisées pour cette thématique, nous avons pu formuler les hypothèses suivantes :

**Hypothèse 1 :** *Fréquence d'utilisation du tableau de bord financier a un impact significatif sur la gestion des coûts cachés.*

Le fondement théorique de cette hypothèse repose sur plusieurs perspectives théoriques importantes :

**Théorie du contrôle de gestion et du capital humain :** Selon cette théorie, l'utilisation fréquente des outils de contrôle, tels que les tableaux de bord financiers, est cruciale pour améliorer les performances organisationnelles. Une étude pertinente est celle de Ittner & Larcker (2003), qui montre que les entreprises utilisant activement des systèmes de contrôle de gestion performants sont mieux à même de gérer leurs coûts et leurs performances financières.

**Théorie de la motivation :** Elle souligne que l'engagement et la motivation des gestionnaires peuvent être renforcés par une utilisation régulière des tableaux de bord financiers. Une recherche comme celle de Merchant & Van der Stede (2017) pourrait être citée, démontrant comment la motivation intrinsèque des managers est stimulée lorsqu'ils sont impliqués dans le suivi des performances financières et la gestion des coûts.

**Hypothèse 2 :** *Intégration du tableau de bord financier dans les processus de gestion impacte significativement la gestion des coûts cachés.*

Le fondement théorique de cette hypothèse repose sur plusieurs perspectives théoriques importantes :

**Théorie du contrôle de gestion :** Cette théorie suggère que l'intégration des tableaux de bord financiers dans les processus de gestion permet une surveillance continue et efficace des performances. Une étude comme celle de Simons (2000) montre comment les systèmes de contrôle intégrés améliorent la gestion des coûts en identifiant et en corrigeant les inefficacités.

**Théorie de l'agence :** Elle peut être utilisée pour expliquer comment l'intégration des tableaux de bord financiers réduit les asymétries d'information entre les parties prenantes, favorisant ainsi une meilleure transparence financière. Des recherches telles que celles de Jensen & Meckling (1976) sur la théorie de l'agence montrent comment les systèmes de

contrôle peuvent aligner les intérêts des gestionnaires avec ceux des actionnaires, conduisant à une meilleure gestion des coûts et des performances.

**Hypothèse 3 :** Le choix d'indicateurs pertinents du tableau de bord financier est en corrélation avec la gestion des coûts cachés.

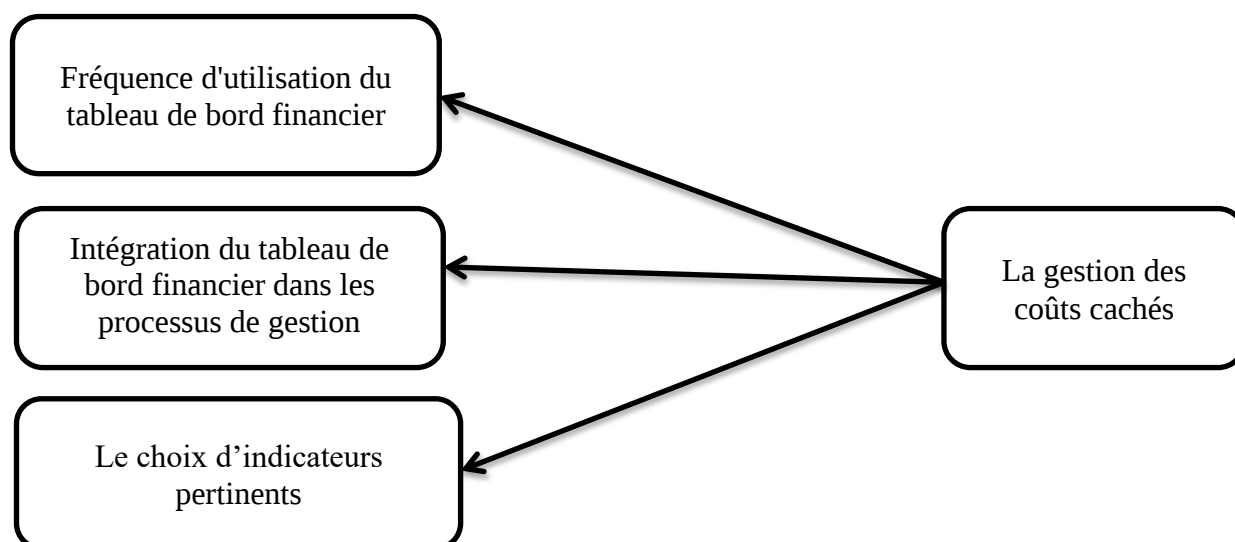
Le fondement théorique de cette hypothèse repose sur :

**Théorie du contrôle de gestion :** Cette théorie stipule que des systèmes de mesure efficaces sont essentiels pour atteindre les objectifs organisationnels. Une étude comme celle de Kaplan & Norton (1996) sur le Balanced Scorecard montre comment le choix d'indicateurs pertinents dans les tableaux de bord financiers peut améliorer la gestion des performances, y compris la gestion des coûts cachés.

Une étude de Cooper & Kaplan (1992) sur les coûts de la qualité met en lumière l'importance de mesurer des indicateurs précis pour réduire les coûts cachés liés à la qualité.

#### 4.2. Le modèle conceptuel de la recherche

Figure 1 : Modèle conceptuel



Source : Auteurs

### 5. Méthodologie de la recherche

Cette étude vise à évaluer l'efficacité du tableau de bord financier dans la gestion des coûts cachés au sein des processus opérationnels des entreprises industrielles au Maroc. Pour atteindre cet objectif, une approche de recherche quantitative a été privilégiée afin d'explorer ce domaine de manière exhaustive et de poser les bases pour des recherches futures.

L'étude repose principalement sur l'administration d'un questionnaire comme principal outil de collecte de données. Ce choix méthodologique permet de recueillir un volume substantiel d'informations auprès d'une population spécifique. Le questionnaire a été élaboré en s'appuyant sur des recherches antérieures et des modèles théoriques bien établis dans divers contextes. Il comprend quarante-huit questions structurées en items, toutes conçues pour évaluer comment le tableau de bord financier contribue à la gestion des coûts cachés des entreprises industrielles du secteur automobile au Maroc.

La population cible de cette étude était l'écosystème industriel opérant dans le secteur automobile au Maroc. Sur un total de 52 questionnaires distribués, 43 ont été dûment remplis par des contrôleurs de gestion, représentant ainsi une réponse significative à l'étude. Parmi les répondants, 58% étaient des hommes.

En termes de répartition par âge, près de 42% des contrôleurs de gestion enquêtés avaient entre 25 et 30 ans, tandis que seulement environ 5% appartenaient à la tranche d'âge de 40 à 50 ans.

Concernant la taille des entreprises enquêtées, environ 35% d'entre elles employaient plus de 200 personnes, tandis que 37% avaient un effectif variant entre 10 et 50 personnes. Environ 21% des entreprises enquêtées comptaient entre 50 et 200 employés, tandis que seulement 7% avaient moins de 10 employés.

Structure juridique des entreprises. Environ 65% des entreprises industrielles marocaines enquêtées étaient des SARL, tandis que les 35% restants étaient des sociétés anonymes.

Pour analyser les données recueillies sur l'efficacité des tableaux de bord financiers dans la gestion des coûts cachés, la méthode d'analyse d'équations structurelles la plus appropriée est la méthode PLS (Partial Least Squares). Initialement introduite par Wold (1973, 1980), cette méthode est adaptée pour modéliser des systèmes complexes comprenant de nombreux construits de nature diverse, qu'ils soient réflexifs ou formatifs.

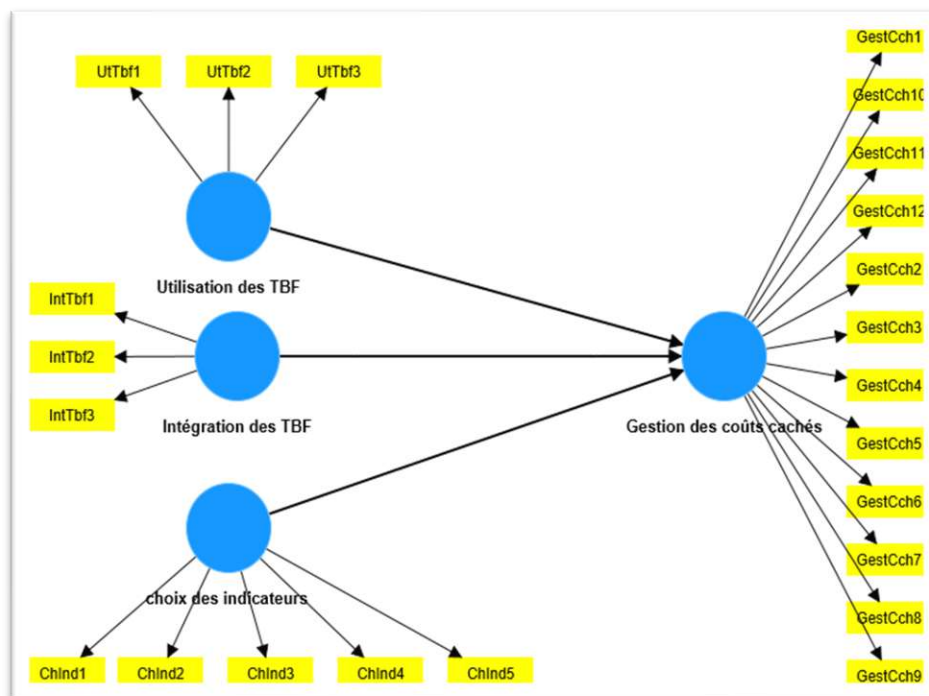
Cette recherche s'appuie sur une approche rigoureuse et analytique visant à explorer en profondeur la contribution des tableaux de bord financiers dans la gestion des coûts cachés dans les entreprises industrielles marocaines. En considérant la diversité des variables impliquées, notamment les indicateurs financiers, la transparence des informations et la responsabilisation des dirigeants, cette étude contribue à éclairer les pratiques de gestion financière dans un environnement économique dynamique.

## 6. Résultats et discussions

### 6.1. Épuration des échelles de mesure

Pour réduire le nombre de variables et faciliter l'interprétation des données, une analyse factorielle en composantes principales (AFCP) a été réalisée. L'objectif de cette étape est de conserver l'information essentielle tout en simplifiant la structure des données. Avant d'entreprendre l'AFCP, nous avons effectué le test de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) et le test de Bartlett pour justifier l'adéquation de cette méthode.

Figure 2 : Modèle conceptuel avant épuration des échelles de mesure



Source : Smart PLS

Le test KMO mesure l'adéquation des données à l'analyse factorielle en évaluant la proportion de variance parmi les variables observées. Un score KMO supérieur à 0,5 est considéré comme acceptable pour procéder à une AFPC. Le test de Bartlett, quant à lui, évalue si la matrice de corrélation entre les variables est significativement différente de la matrice identité. À la suite de ces tests préliminaires, nous avons également évalué la fiabilité des échelles de mesure à l'aide de l'alpha de Cronbach. Cette mesure de fiabilité permet de s'assurer que les items d'une même échelle mesurent de manière cohérente le même construit théorique.

Notre modèle conceptuel inclut à la fois des variables dépendantes et indépendantes, ce qui nécessite une approche rigoureuse pour garantir la validité et la fiabilité des résultats obtenus. L'épuration des échelles de mesure par l'analyse factorielle en composantes principales (AFPC) représente une étape capitale dans notre étude. En simplifiant la structure des données tout en conservant l'information essentielle, cette méthode nous permet d'explorer efficacement les relations entre les variables dépendantes et indépendantes de notre modèle conceptuel. Les tests de KMO, de Bartlett et la vérification de la fiabilité des échelles à l'aide de l'alpha de Cronbach assurent la robustesse de notre approche méthodologique.

**Tableau 2 : Résultats de l'analyse factorielle et de la fiabilité des items**

| <i>Items</i>                  | <i>Qualité de représentation</i> | <i>Contributions factorielles</i> | <i>Alpha sans items</i> | <i>Alpha de l'échelle</i> |
|-------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------|-------------------------|---------------------------|
| <b>UtTbf1</b>                 | 0.500                            | 2.204                             | -                       | 0.819                     |
| <b>UtTbf2</b>                 | 0.879                            | 0.653                             | -                       |                           |
| <b>UtTbf3</b>                 | 0.826                            | 0.143                             | -                       |                           |
| <b>Valeur propre</b>          | <b>2.204</b>                     |                                   |                         |                           |
| <b>Test de Bartlett</b>       | -                                |                                   |                         |                           |
| <b>Variance expliquée (%)</b> | <b>73.466</b>                    |                                   |                         |                           |
| <b>IntTbf1</b>                | 0.314                            | 1.836                             | -                       | 0.724                     |
| <b>IntTbf2</b>                | 0.744                            | 0.830                             | -                       |                           |
| <b>IntTbf3</b>                | 0.778                            | 0.334                             | -                       |                           |
| <b>Valeur propre</b>          | <b>1.836</b>                     |                                   |                         |                           |
| <b>Test de Bartlett</b>       | <b>27.142</b>                    |                                   |                         |                           |
| <b>Variance expliquée (%)</b> | <b>61.208</b>                    |                                   |                         |                           |
| <b>ChInd1</b>                 | 0.319                            | 3.008                             | -                       | 0.808                     |
| <b>ChInd2</b>                 | 0.729                            | 0.982                             | -                       |                           |
| <b>ChInd3</b>                 | 0.884                            | 0.660                             | -                       |                           |
| <b>ChInd4</b>                 | 0.874                            | 0.290                             | -                       |                           |
| <b>ChInd5</b>                 | 0.203                            | 0.061                             | -                       |                           |
| <b>Valeur propre</b>          | <b>3.008</b>                     |                                   |                         |                           |
| <b>Test de Bartlett</b>       | <b>133.328</b>                   |                                   |                         |                           |
| <b>Variance expliquée (%)</b> | <b>60.155</b>                    |                                   |                         |                           |
| <b>GestCch1</b>               | 0.487                            | 4.181                             | -                       | 0.780                     |
| <b>GestCch2</b>               | 0.722                            | 2.360                             | -                       |                           |
| <b>GestCch3</b>               | 0.823                            | 1.446                             | -                       |                           |
| <b>GestCch4</b>               | 0.856                            | 1.006                             | -                       |                           |
| <b>GestCch5</b>               | 0.674                            | 0.672                             | -                       |                           |
| <b>GestCch6</b>               | 0.873                            | 0.583                             | -                       |                           |
| <b>GestCch7</b>               | 0.902                            | 0.490                             | -                       |                           |
| <b>GestCch8</b>               | 0.655                            | 0.375                             | -                       |                           |
| <b>GestCch9</b>               | 0.796                            | 0.351                             | -                       |                           |
| <b>GestCch10</b>              | 0.773                            | 0.259                             | -                       |                           |
| <b>GestCch11</b>              | 0.695                            | 0.182                             | -                       |                           |
| <b>GestCch12</b>              | 0.738                            | 0.095                             | -                       |                           |
| <b>Valeur propre</b>          | <b>4.181</b>                     |                                   |                         |                           |
| <b>Test de Bartlett</b>       | <b>238.648</b>                   |                                   |                         |                           |
| <b>Variance expliquée (%)</b> | <b>34.842</b>                    |                                   |                         |                           |

Source : Auteurs

Ce modèle présenté sera l'objet d'une validité convergente et la validité discriminante.

## 6.2. Validation du modèle de mesure

Avant de procéder au test d'hypothèses et à la validation du modèle structurel, il est nécessaire de commencer par la validation du modèle de mesure comme première étape de ce processus.

### 6.2.1. Validité convergente des items

Pour ce faire, nous nous référons aux critères de validité convergente et de validité discriminante. Le premier critère portant sur la fiabilité des items illustré dans le tableau suivant :

**Tableau 3 : Fiabilité Composite et Variance Moyenne Extraite**

|                                 | <i>Cronbach's alpha</i> | <i>Composite reliability (rho_a)</i> | <i>Composite reliability (rho_c)</i> | <i>Average variance extracted (AVE)</i> |
|---------------------------------|-------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------------|
| <i>Gestion des coûts cachés</i> | 0.951                   | 0.954                                | 0.963                                | 0.838                                   |
| <i>Intégration des TBF</i>      | 0.798                   | 0.803                                | 0.908                                | 0.831                                   |
| <i>Utilisation des TBF</i>      | 0.812                   | 0.942                                | 0.874                                | 0.699                                   |
| <i>Choix des indicateurs</i>    | 0.858                   | 1.069                                | 0.883                                | 0.654                                   |

Source : Smart PLS

La fiabilité des items retenus est justifiée par un test de Alpha de Cronbach satisfaisant. Nous pouvons donc confirmer la validité de tous les construits et la validation des mesures réalisées.

### 6.2.2. Validité discriminante

La validité discriminante des construits du modèle expliquer par le test de Fornell-Marcker dans le tableau ainsi :

**Tableau 4 : Validité discriminante des variables**

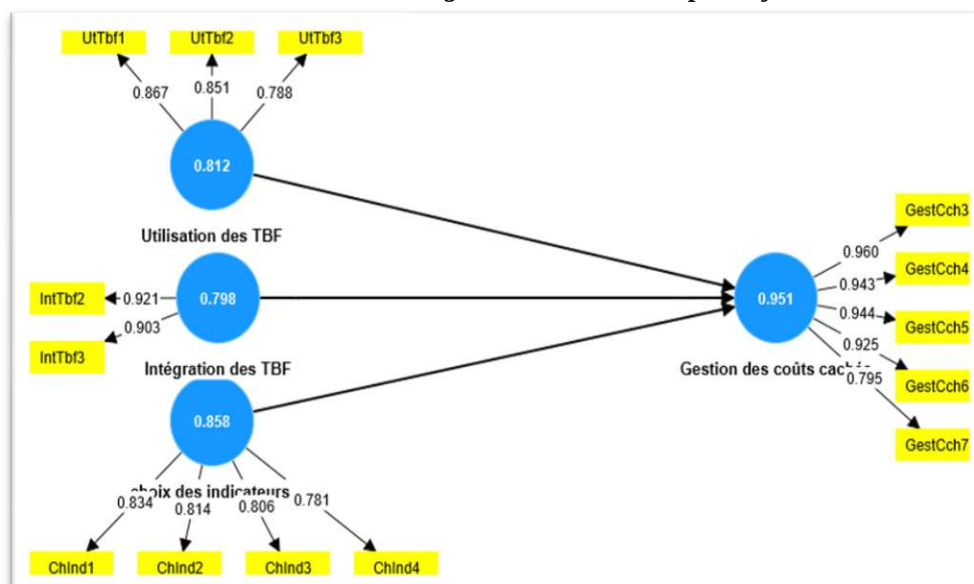
|                                 | <i>Gestion des coûts cachés</i> | <i>Intégration des TBF</i> | <i>Utilisation des TBF</i> | <i>Choix des indicateurs</i> |
|---------------------------------|---------------------------------|----------------------------|----------------------------|------------------------------|
| <i>Gestion des coûts cachés</i> | 0.916                           |                            |                            |                              |
| <i>Intégration des TBF</i>      | 0.232                           | 0.912                      |                            |                              |
| <i>Utilisation des TBF</i>      | 0.233                           | -0.028                     | 0.836                      |                              |
| <i>Choix des indicateurs</i>    | 0.287                           | 0.663                      | 0.106                      | 0.809                        |

Source : Smat PLS

Le test affirme que les interactions entre la variable en question avec la variable elle-même est plus important que les interactions avec les autres variables.

Après ces différents tests, le modèle conceptuel ajusté s'affiche comme suit :

**Figure 3 : Modèle conceptuel ajusté**



Source : Smart PLS

### 6.2.3. Test du modèle structurel

Ce test est étudié à travers trois indicateurs :

- **Coefficient de détermination**

Dans notre cas, le R Square est de 0,685 ce qui implique que la variation due à la régression est très satisfaisante.

**Tableau 5 : Coefficient de détermination**

|                                      | <i>R-square</i> | <i>R-square adjusted</i> |
|--------------------------------------|-----------------|--------------------------|
| <i>Convergence des comportements</i> | 0.773           | 0.771                    |

Source : Smart PLS

- **La taille de l'Effet**

A l'issue des résultats de notre recherche, toutes les valeurs de  $f^2$  justifient un effet significatif de l'ensemble des variables sur la variable dépendante.

**Tableau 6 : Coefficient de l'effet size  $f^2$**

|                              | <i>Gestion des coûts cachés</i> |
|------------------------------|---------------------------------|
| <i>Intégration des TBF</i>   | 0.552                           |
| <i>Utilisation des TBF</i>   | 0.612                           |
| <i>Choix des indicateurs</i> | 0.541                           |

Source : Smart PLS

- **Capacité prédictive du modèle**

Les variable dépendante performance financière a une valeur supérieure à 0, ce qui signifie qu'elle est pertinente pour l'objectif de prédiction de modèle.

**Tableau 7 : Capacités prédictives du modèle**

|                                 | <i>SSO</i> | <i>SSE</i> | <i>Q<sup>2</sup> (= 1-SSE/BSP)</i> |
|---------------------------------|------------|------------|------------------------------------|
| <i>Intégration des TBF</i>      | 615.000    | 615.000    | 0.000                              |
| <i>Gestion des coûts cachés</i> | 615.000    | 513.091    | 0.166                              |
| <i>Utilisation des TBF</i>      | 861.000    | 861.000    | 0.000                              |
| <i>Choix des indicateurs</i>    | 615.000    | 615.000    | 0.000                              |

Source : Smart PLS

### 6.2.4. Test d'hypothèse

Nous remarquons l'existence d'une corrélation significative entre les variables explicatives et la variable à expliquer « la gestion des coûts cachés » constituant notre modèle de recherche. Pour conclure cet axe relatif aux différents tests, celui du modèle ainsi que celui des hypothèses, nous présentons le tableau suivant :

**Tableau 8 : Test des hypothèses**

|                                                             | <i>Original sample (O)</i> | <i>Sample mean (M)</i> | <i>Standard deviation (STDEV)</i> | <i>T statistics (O/STDEV)</i> | <i>P values</i> |
|-------------------------------------------------------------|----------------------------|------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|-----------------|
| <i>Intégration des TBF -&gt; Gestion des coûts cachés</i>   | 0.603                      | 0.602                  | 0.033                             | 18.284                        | 0.000           |
| <i>Utilisation des TBF -&gt; Gestion des coûts cachés</i>   | 0.062                      | 0.058                  | 0.031                             | 2.019                         | 0.044           |
| <i>Choix des indicateurs -&gt; Gestion des coûts cachés</i> | 0.191                      | 0.193                  | 0.031                             | 6.220                         | 0.005           |

Source : Smart PLS

**Tableau 9 : Synthèse des résultats du test d'hypothèses**

| <b>H N°</b> | <b>Hypothèse</b>                                                                                                                    | <b>P values</b> | <b>Décision</b> |
|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------|
| <b>H1</b>   | <i>Fréquence d'utilisation du tableau de bord financier a un impact significatif sur la gestion des coûts cachés</i>                | 0.000           | Validée         |
| <b>H2</b>   | <i>Intégration du tableau de bord financier dans les processus de gestion impacte significativement la gestion des coûts cachés</i> | 0.044           | Validée         |
| <b>H3</b>   | <i>Le choix d'indicateurs pertinents du tableau de bord financier est en corrélation avec la gestion des coûts cachés</i>           | 0.005           | Validée         |

*Source : conçu par nous-même d'après les sorties du logiciel Smart PLS*

### 6.3. Analyse et validation des hypothèse

**Hypothèse 1 :** *Fréquence d'utilisation du tableau de bord financier a un impact significatif sur la maîtrise des coûts cachés.*

Cette hypothèse est validée. Les estimations obtenues montrent que le lien entre ces deux variables présente un coefficient dont la valeur peut être considérée comme satisfaisante ( $\beta = 0,033$ ). L'examen de la valeur de T-value montre que cette dernière est égale à 18.284(>1,96) ce qui implique une relation significative entre les deux variables. Donc on conclut que l'hypothèse (H.1.) est validée.

**Hypothèse 2 :** *Intégration du tableau de bord financier dans les processus de gestion impacte significativement la gestion des coûts cachés.*

Cette hypothèse est validée. Les estimations obtenues montrent que le lien entre ces deux variables présente un coefficient dont la valeur peut être considérée comme satisfaisante ( $\beta = 0,031$ ). L'examen de la valeur de T-value montre que cette dernière est égale à 6.220(>1,96) ce qui implique une relation significative entre les deux variables. Donc on conclut que l'hypothèse (H.2.) est validée.

**Hypothèse 3 :** *Le choix d'indicateurs pertinents du tableau de bord financier est en corrélation avec la maîtrise des coûts cachés.*

Cette hypothèse est validée. Les estimations obtenues montrent que le lien entre ces deux variables présente un coefficient dont la valeur peut être considérée comme satisfaisante ( $\beta = 0,033$ ). L'examen de la valeur de T-value montre que cette dernière est égale à 18.284(>1,96) ce qui implique une relation significative entre les deux variables. Donc on conclut que l'hypothèse (H.3.) est validée.

## 7. Discussions des résultats

L'enquête que nous avons menée nous a permis d'apporter des réponses à un bon nombre d'interrogations. En effet, la détermination du rôle du tableau de bord financier dans la gestion des coûts cachés est l'objet ultime de cette recherche. Notre objectif est de comprendre comment le tableau de bord financier peut gérer les coûts cachés, une question souvent débattue. Comme l'a souligné Peter Drucker, un célèbre théoricien de la gestion : "Ce qui ne peut pas être mesuré ne peut pas être amélioré". Il est donc essentiel d'identifier, de mesurer et de contrôler les coûts cachés pour une gestion efficace de l'entreprise.

La gestion des coûts cachés implique l'identification et la quantification de ces coûts. Elle nécessite également une analyse approfondie pour comprendre les causes profondes et les impacts sur l'ensemble de l'organisation. Notre recherche tente d'appréhender la gestion des coûts cachés à travers trois principaux axes :

- Identification des coûts cachés dans les processus opérationnels.
- Quantification des différents types de coûts cachés.
- Mise en place de mesures de contrôle pour réduire les coûts cachés.

D'après les résultats obtenus dans notre étude, nous avons trouvé que la gestion des coûts cachés dans le processus opérationnel des entreprises marocaines opérant dans le secteur industriel est influencée par trois variables principales :

- Fréquence d'utilisation du tableau de bord financier.
- Intégration du tableau de bord financier dans les processus de gestion.
- Choix d'indicateurs pertinents du tableau de bord financier.

Ces résultats sont cohérents avec ceux trouvés dans des études antérieures. Kaplan et Norton (1996) ont souligné l'importance des tableaux de bord équilibrés pour une gestion efficace, ce qui inclut l'identification et la gestion des coûts cachés. De même, une étude de Bourne et al. (2002) a démontré que l'intégration régulière des tableaux de bord financiers dans les processus de gestion conduit à une meilleure performance financière et opérationnelle. En ce qui concerne le choix des indicateurs, Bourne et Neely (2000), ont insisté sur la pertinence des indicateurs sélectionnés pour surveiller les performances et contrôler les coûts cachés.

Notre étude confirme que pour optimiser les performances financières, les entreprises doivent se concentrer sur l'identification, la mesure et le contrôle rigoureux des coûts cachés en utilisant des tableaux de bord financiers de manière stratégique et systématique. Par rapport aux études de Kaplan et Norton (1996), ainsi que celles de Bourne et Neely (2000), notre recherche apporte des preuves empiriques supplémentaires de l'importance de ces pratiques dans le contexte marocain.

## 8. Conclusion :

Le contrôle de gestion vise à mesurer, analyser et maîtriser les performances opérationnelles et financières des entreprises, incluant la gestion des coûts cachés qui peuvent significativement influencer ces performances. Les tableaux de bord financiers fournissent des indicateurs pertinents permettant aux gestionnaires de détecter et gérer efficacement ces coûts, contribuant ainsi à un contrôle plus efficace des activités.

Le tableau de bord financier est un outil important pour la gestion des coûts cachés en entreprise, selon Peter Drucker et d'autres experts. Il permet d'intégrer et de mesurer précisément ces coûts invisibles, tels que les absences, les défauts de qualité, la sous-production, et le turnover, influençant ainsi la performance organisationnelle. Ces coûts, souvent négligés dans les systèmes traditionnels, nécessitent une gestion proactive pour optimiser l'efficacité opérationnelle et la rentabilité globale de l'entreprise.

Une étude récente par El Ktiri, Ouabbou et Jaouhari examine l'impact des outils de contrôle de gestion, y compris les tableaux de bord financiers, sur la performance financière des banques. Cette recherche souligne l'importance de ces outils pour évaluer les risques, mesurer les résultats par rapport aux prévisions, et prendre des décisions stratégiques informées, ce qui conduit généralement à une meilleure performance pour les institutions qui les utilisent efficacement.

La gestion des coûts cachés grâce à un tableau de bord financier est une approche validée par la littérature existante. Nos résultats renforcent cette perspective en montrant son efficacité dans les entreprises industrielles marocaines. Par rapport aux études de Kaplan et Norton (1992), Bourne, et Neely (2000), notre recherche apporte des preuves empiriques supplémentaires de l'importance de ces pratiques dans un contexte spécifique. En mettant l'accent sur la fréquence d'utilisation, l'intégration dans les processus de gestion, et le choix d'indicateurs pertinents, notre étude contribue à une meilleure compréhension de la gestion des coûts cachés et propose des pistes concrètes pour améliorer les pratiques de gestion dans le secteur industriel marocain.

Plusieurs théories soutiennent l'importance des tableaux de bord financiers dans la gestion des coûts cachés :

La théorie de l'agence suggère que ces outils alignent les intérêts des dirigeants avec ceux des actionnaires en favorisant la transparence et la responsabilisation.

La théorie du capital humain met en avant l'importance de la familiarité avec ces indicateurs pour améliorer la gestion des coûts cachés.

La théorie du coût de non-qualité montre comment les tableaux de bord financiers peuvent aider à mesurer et réduire les coûts cachés liés à la qualité.

La théorie du contrôle de gestion souligne l'importance de ces outils pour fournir des informations pertinentes aux gestionnaires, les aidant ainsi à prendre des décisions éclairées et à gérer efficacement les coûts.

La méthodologie de cette recherche se concentre sur l'évaluation de l'efficacité des tableaux de bord financiers dans la détection et la gestion des coûts cachés au sein des processus opérationnels des entreprises industrielles au Maroc. Pour atteindre cet objectif, une approche quantitative a été adoptée, utilisant un questionnaire comme principal outil de collecte de données. Ce choix méthodologique permet de recueillir un volume significatif d'informations auprès d'une population spécifiquement ciblée.

Le modèle conceptuel de cette étude et ses hypothèses mettent en évidence l'importance de la fréquence d'utilisation des tableaux de bord financiers, leur intégration dans les processus de gestion, ainsi que le choix d'indicateurs pertinents pour la gestion efficace des coûts cachés. Ces hypothèses sont étayées par des perspectives théoriques solides, montrant comment l'utilisation stratégique de ces outils peut améliorer les performances organisationnelles en identifiant et en contrôlant les coûts cachés dans les processus opérationnels.

Le questionnaire, composé de quarante-huit questions structurées, a été développé en s'appuyant sur des recherches antérieures et des modèles théoriques éprouvés. Il vise à évaluer comment la gestion des coûts cachés contribue à optimiser les performances financières des entreprises industrielles du secteur automobile au Maroc. La population cible de cette étude est l'écosystème industriel opérant dans le secteur automobile au Maroc.

Sur les 52 questionnaires distribués, 43 ont été complétés par des contrôleurs de gestion, parmi lesquels 58% sont des hommes. L'analyse démographique montre que 42% des répondants ont un âge compris entre 25 et 30 ans, tandis que seulement environ 5% sont âgés de 40 à 50 ans.

Concernant la taille des entreprises enquêtées, environ 35% ont un effectif de plus de 200 personnes, 37% ont entre 10 et 50 employés, 21% ont un effectif de 50 à 200 personnes, et seulement 7% ont moins de 10 employés.

En ce qui concerne la forme juridique des entreprises interrogées, environ 65% sont des SARL et 35% sont des sociétés anonymes, comme indiqué dans le tableau des données collectées.

L'analyse des données sera effectuée à l'aide de la méthode des équations structurelles PLS (Partial Least Squares), adaptée à la complexité des modèles impliquant de multiples construits de nature diverse, tels que les indicateurs financiers, la transparence des informations, la responsabilisation des dirigeants, ainsi que les coûts cachés. Cette approche permettra de comprendre de manière approfondie comment les tableaux de bord financiers influencent la gestion des coûts cachés dans les entreprises industrielles au Maroc.

Cette recherche démontre que les tableaux de bord financiers jouent un rôle capital dans la gestion proactive des coûts cachés, permettant aux entreprises d'améliorer leur efficacité opérationnelle et leur performance financière globale.

Malgré ses contributions, cette recherche présente certaines limites. L'échantillonnage spécifique au secteur automobile au Maroc pourrait limiter la généralisation des résultats à d'autres industries ou contextes géographiques. De plus, l'analyse se concentre principalement sur les perceptions déclaratives des répondants, ce qui pourrait influencer la validité des conclusions. Pour l'avenir, il serait bénéfique d'explorer d'autres méthodologies de recherche

et d'approfondir l'analyse des facteurs contextuels influençant l'efficacité des tableaux de bord financiers dans la gestion des coûts cachés.

## Références :

- (1). Azevedo, S. G., & Carvalho, H. (2018). Costs associated with delivery delays: Contractual penalties, expedited shipping costs, customer loss, and damaged reputation.
- (2). Badre, E. M., Lahrech, A., Nejari, M., Errabih, Z., El Guir, S., Zaam, H., & Kharbach, M. (2022). Les mécanismes du contrôle de gestion et de l'ingénierie des coûts comme un enchaînement nécessaire pour améliorer le processus décisionnel au sein des entreprises. *Journal of Business and Management Studies*, vol., pp. 50-68.
- (3). Becker, G. S., Murphy, K. M., & Tamura, R. (1997). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. University of Chicago Press.
- (4). Bourne, M., & Neely, A. (2000). Performance measurement: Theory and practice. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(8), 835-853.
- (5). Bourne, M., Mills, J., Wilcox, M., & Neely, A. (2002). Managing through measures: A study of impact on performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(11), 1556-1578.
- (6). Buffett, W. (1985). *Lettres aux actionnaires*. Berkshire Hathaway.
- (7). Chenhall, R. H., & Langfield-Smith, K. (1998). The relationship between strategic priorities, management techniques and management accounting: an empirical investigation using a systems approach. *Accounting, Organizations and Society*, 23(3), 243-264.
- (8). Cooper, R., & Kaplan, R. S. (1992). Activity-based systems: Measuring the costs of resource usage. *Accounting horizons*, 6(3).
- (9). Crosby, P. B. (1979). *Quality is free: The art of making quality certain*. McGraw-Hill.
- (10). Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. A. (2013). *Fundamentals of business process management*. Springer.
- (11). El Ktiri, M., Ouabbou, S., & Jaouhari, A. (2020). Impact des outils de contrôle de gestion sur la performance financière au sein des banques : Revue de littérature. *Revue des Sciences de Gestion et de Commerce*, 112, 50-68.
- (12). Garengo, P., & Biazzo, S. (2010). Maintenance performance measurement: state of the art review. *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, 16(1), 34-60.
- (13). Harrington, H. J. (2010). *Business process improvement workbook: Documentation, analysis, design, and management of business process improvement*. McGraw-Hill.
- (14). Ittner, C. D., Larcker, D. F., & Meyer, M. W. (2003). Subjectivity and the weighting of performance measures: Evidence from a balanced scorecard. *The Accounting Review*, 78(3), 725-758.
- (15). Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). The financial dashboard provides shareholders with essential information to assess management performance and control hidden costs that may harm the firm's value.
- (16). Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). *The balanced scorecard: measures that drive performance*.
- (17). Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Review Press.
- (18). Kumar, A., & Suresh, N. (2009). *Business process modeling and automation: An integrated approach*. CRC Press.

- (19). Marr, B., & Schiuma, G. (2001). Measuring and managing intellectual capital and knowledge assets in new economy organizations. In *The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance* (pp. 99-129). Harvard Business Press.
- (20). Maskell, B. H. (1996). *Performance measurement for world class manufacturing: A model for American companies*. Productivity Press.
- (21). Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2017). *Management control systems: Performance measurement, evaluation and incentives* (4th ed.).
- (22). Monks, R. A. (2011). Governance at a crossroads: A personal perspective. *International Journal of Disclosure and Governance*, 8(1), 62-76.
- (23). Monks, R. A. G., & Minow, N. (2008). *Corporate governance* (4th ed.). John Wiley & Sons.
- (24). Neely, A., & Bourne, M. (2000). Why measurement initiatives fail. *Measuring business excellence*, 4(4), 3-7.
- (25). Neely, A., Adams, C., & Kennerley, M. (2002). *The performance prism: The scorecard for measuring and managing business success*. Financial Times Prentice Hall.
- (26). Nudurupati, S. S., Bititci, U. S., & Kumar, M. (2011). Identification and management of waste in manufacturing operations: A case study approach.
- (27). Peters, T. J. (1982). In *Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. Harper & Row.
- (28). Reijers, H. A., & Mansar, S. L. (2005). Best practices in business process redesign: An overview and qualitative evaluation of successful redesign heuristics. *Omega*, 33(4), 283-306.
- (29). Rocha, W., Pinto, A., Lopes, A., & Rodrigues, L. (2017). The role of performance measurement systems in reducing hidden costs. *International Journal of Managerial and Financial Accounting*, 9(4), 367-387.
- (30). Savall, H., & Zardet, V. (1987, 2015). *Maîtriser les coûts et les performances cachés: L'impact des conditions de travail sur les performances économiques et financières*. Éditions Economica.
- (31). Silvi, R., & Pranov-Jensen, J. (2016). The cost of poor quality: Evidence from the manufacturing industry. *International Journal of Production Economics*, 171, 70-82.
- (32). Simons, R. (1995). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business Press.
- (33). Simons, R. (2000). *Performance measurement and control systems for implementing strategy*. Harvard Business School Press.
- (34). Wold, H. (1973). Path models with latent variables: The NIPALS approach. In K. G. Jöreskog & H. Wold (Eds.), *Systems under indirect observation: Causality, structure, prediction* (pp. 108-127). North-Holland Publishing Company.