

L'impact de contrôle de gestion sur l'intelligence organisationnelle : Une étude empirique dans le contexte marocain

The Impact of Management Control on Organizational Intelligence: An Empirical Study in the Moroccan Context

Elhassane AAMRI, (Docteur en sciences de gestion)

*Faculté des sciences Juridiques, Économiques et Sociales
Université IBN ZOHR, Maroc*

Si Mohamed BOUAZIZ, (Enseignant-chercheur)

*Faculté des sciences Juridiques, Économiques et Sociales
Université IBN ZOHR, Maroc*

Adresse de correspondance :	Faculté des sciences Juridiques, Économiques et Sociales B.P 8658 Cité Dakhla Agadir Université IBN ZOHR, Maroc (Agadir) Tel.0528217808/0528232817, fax. 0528232820
Déclaration de divulgation :	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.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	AAMRI, E., & BOUAZIZ, S. M. (2025). L'impact de contrôle de gestion sur l'intelligence organisationnelle : Une étude empirique dans le contexte marocain. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 6(3), 345-362. https://doi.org/10.5281/zenodo.15042958
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: January 24, 2025

Accepted: March 15, 2025

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

ISSN: 2658-8455

Volume 6, Issue 03 (2025)

L'impact de contrôle de gestion sur l'intelligence organisationnelle : Une étude empirique dans le contexte marocain

Résumé

Dans un monde des affaires en constante évolution, les entreprises doivent être intelligentes, adaptables et innovantes pour réussir sur le long terme. Cette étude explore l'impact des systèmes de contrôle de gestion sur l'intelligence organisationnelle, en se concentrant sur les entreprises marocaines. L'objectif est de comprendre comment ces systèmes aident les organisations à devenir plus performantes et résilientes.

Une approche quantitative a été utilisée, avec des données collectées via des enquêtes auprès d'entreprises marocaines. Ces données ont été analysées à l'aide de méthodes statistiques avancées (PLS-SEM). Le contrôle de gestion a été divisé en trois catégories : outils de prévision (comme les budgets), outils de suivi (comme les tableaux de bord) et outils d'analyse des coûts (comme la méthode ABC). L'intelligence organisationnelle a été mesurée à travers des critères tels que la veille environnementale et la gestion des connaissances.

Les résultats montrent un lien fort entre les systèmes de contrôle de gestion et l'intelligence organisationnelle ($\beta = 0.635$). Les outils de prévision et de suivi se sont révélés particulièrement efficaces pour aider les entreprises à collecter des informations et à prendre de meilleures décisions. Cependant, les outils d'analyse des coûts étaient moins utilisés, ce qui suggère qu'il y a une marge de progression dans ce domaine. Bien que l'intelligence organisationnelle ait obtenu de bons scores globaux, des aspects comme la protection des actifs immatériels et l'influence sur l'environnement externe nécessitent encore des améliorations.

Cette étude comporte quelques limites. L'échantillon étant limité aux entreprises de la région de Souss-Massa au Maroc, les résultats pourraient ne pas s'appliquer partout. De plus, la variance moyenne extraite plus faible ($AVE = 0,370$) pour le contrôle de gestion suggère que nous avons besoin de meilleurs moyens de mesurer cette variable. Les recherches futures pourraient s'étendre à d'autres régions et secteurs et examiner comment les nouvelles technologies comme l'intelligence artificielle et le big data peuvent améliorer le contrôle de gestion et l'intelligence organisationnelle.

En conclusion, cette étude souligne l'importance des systèmes de contrôle de gestion pour renforcer l'intelligence organisationnelle. En optimisant les outils de prévision et de suivi, en améliorant l'utilisation des analyses de coûts et en renforçant les stratégies d'influence externe, les entreprises marocaines peuvent mieux s'adapter aux défis du marché et assurer une croissance durable.

Mots clés : contrôle de gestion, l'intelligence organisationnelle, approche quantitative

Classification JEL : M100

Type de l'article : Recherche appliquée

Abstract

In a constantly changing business world, companies must be smart, adaptable and innovative to succeed in the long term. This study explores the impact of management control systems on organizational intelligence, focusing on Moroccan companies. The objective is to understand how these systems enable organizations to become more efficient and resilient. A quantitative approach was used, with data collected through surveys of Moroccan companies. These data were analyzed using advanced statistical methods (PLS-SEM). Management control was divided into three categories: forecasting tools (such as budgets), monitoring tools (such as balanced scorecards) and cost analysis tools (such as the ABC method). Organizational intelligence was assessed through criteria such as environmental monitoring and knowledge management.

The results show a strong link between management control systems and organizational intelligence ($\beta = 0.635$). Forecasting and monitoring tools are particularly effective in helping companies gather information and make better decisions. However, cost analysis tools were less used, suggesting that there is room for improvement in this area. Although organizational intelligence scored well overall, aspects such as protecting intangible assets and influencing the external environment still need to be improved.

This study has a few limitations. The sample was limited to enterprises in the Souss-Massa region of Morocco, so the findings might not apply everywhere. Also, the lower average variance extracted ($AVE = 0.370$) for management control suggests we need better ways to measure this variable. Future research could expand to other regions and sectors and look at how new technologies like artificial intelligence (AI) and big data can improve management control and organizational intelligence.

In conclusion, this study highlights the importance of management control systems in strengthening organizational intelligence. By optimizing forecasting and monitoring tools, improving the use of cost analyses, and strengthening external influence strategies, Moroccan companies can better adapt to market challenges and ensure sustainable growth.

Keywords: management control, organizational intelligence, quantitative approach

JEL Classification: M100

Paper type: Empirical research

1. Introduction :

Dans un monde économique en pleine mutation, marqué par la globalisation, la digitalisation et une concurrence accrue, les organisations sont confrontées à des défis sans précédent. Pour survivre et prospérer, elles doivent développer une capacité à traiter, interpréter, coder, manipuler et accéder à l'information de manière ciblée, innover et prendre des décisions stratégiques éclairées afin d'augmenter leur potentiel d'adaptation dans l'environnement dans lequel elles opèrent (Glynn, 1996). Cette capacité, souvent qualifiée d'intelligence organisationnelle, est devenue un enjeu central pour les entreprises modernes. L'intelligence organisationnelle se définit comme la capacité d'une organisation à acquérir, traiter, interpréter et utiliser l'information de manière efficace pour anticiper les tendances, résoudre les problèmes et améliorer la performance globale (Wilensky, 1967). Elle englobe des dimensions telles que l'apprentissage organisationnel, l'innovation, l'adaptabilité et la gestion des connaissances. Des études montrent que les entreprises dotées d'une intelligence organisationnelle robuste sont mieux préparées à gérer l'incertitude : Albrecht (2003) met en avant le rôle des ressources humaines dans la création d'une intelligence collective, tandis que Simic (2005) insiste sur la résolution de problèmes comme levier essentiel.

Parallèlement, les pratiques de contrôle de gestion jouent un rôle clé dans la gestion des ressources et l'orientation stratégique des organisations. Le contrôle de gestion englobe un ensemble d'outils, de processus et de méthodes visant à piloter la performance, à optimiser l'utilisation des ressources et à aligner les actions opérationnelles avec les objectifs stratégiques (Anthony & Govindarajan, 2007). Parmi ces outils, on retrouve les budgets, les tableaux de bord prospectifs (Balanced Scorecard), les indicateurs de performance et les systèmes de reporting. Ces pratiques permettent non seulement de mesurer la performance, mais aussi de fournir des informations précieuses pour la prise de décision. Simons (1995) distingue les systèmes diagnostiques, focalisés sur le suivi des performances, des systèmes interactifs, qui favorisent l'apprentissage et l'innovation. Kaplan et Norton (1996) démontrent que les tableaux de bord prospectifs, en combinant indicateurs financiers et non financiers, renforcent l'alignement stratégique dans des environnements dynamiques. En outre, Bisbe et Otley (2004) soulignent une corrélation positive entre l'utilisation des systèmes de contrôle de gestion (MCS) et la performance organisationnelle, notamment via leur capacité à structurer l'information pour la prise de décision. Ces deux concepts – intelligence organisationnelle et contrôle de gestion – s'inscrivent dans un cadre théorique plus large, celui des capacités dynamiques (Teece et al., 1997), qui décrit comment les organisations mobilisent et reconfigurent leurs ressources pour s'adapter à des environnements changeants. Les MCS, en tant qu'outils de détection d'opportunités et de coordination, pourraient ainsi amplifier l'intelligence organisationnelle en fournissant des données structurées et exploitables. Cependant, Chenhall (2003) rappelle que leur efficacité dépend de leur adaptation au contexte organisationnel, une perspective clé pour comprendre leur rôle dans des contextes spécifiques comme le Maroc.

Cependant, la relation entre les pratiques de contrôle de gestion et l'intelligence organisationnelle reste un domaine de recherche relativement peu exploré, en particulier dans le contexte des entreprises marocaines. Le Maroc, avec son économie en transition, offre un cadre d'analyse pertinent. La prédominance des petites et moyennes entreprises (PME) et microentreprises, qui dominent le tissu économique, est marquée par des difficultés à investir et innover, freinant leur croissance et leur intégration dans les chaînes de valeur (OCDE, 2024). Ses spécificités culturelles et ses défis structurels, offre un terrain d'étude riche et unique. Les entreprises marocaines, qu'elles soient de grande taille ou des PME, doivent naviguer dans un environnement complexe, marqué par des contraintes réglementaires, une concurrence accrue et des ressources limitées des attentes croissantes en matière de performance et d'innovation. Par exemple, les entreprises familiales, qui représentent une part importante de l'économie

marocaine, sont confrontées à des défis particuliers, des défis internes à leur structure organisationnelle : centralisation excessive, aversion au risque et faible adoption de technologies avancées (El Omary, 2023). Ces défis les empêchent d'attirer des talents et de retenir un capital humain de haute qualité, d'obtenir des crédits et des capitaux à faible coût et d'assurer la viabilité et la pérennité à long terme (El Omary, 2023). De plus, Basly (2006) note une réticence fréquente des dirigeants de PME familiales à élaborer des plans stratégiques, invoquant la rapidité des changements environnementaux et la rigidité perçue de ces outils. Dans ce contexte, les MCS, souvent rudimentaires en raison d'un manque de formation et d'expertise technologique, peinent à soutenir une gestion proactive (Duréndez et al., 2016). Les défis liés à l'adoption des technologies de l'information et à la formation des managers limitent souvent l'efficacité des systèmes de contrôle.

Si des travaux occidentaux, comme ceux de Ferreira et Otley (2009) ou Chenhall et Moers (2015), ont exploré le lien entre MCS et capacités stratégiques, la littérature reste lacunaire sur les économies émergentes, notamment le Maroc. Cette lacune est d'autant plus significative que l'interaction entre contrôle de gestion et intelligence organisationnelle pourrait être modulée par des spécificités locales, méritant une analyse empirique contextualisée. Cette étude vise à combler cette lacune en examinant l'impact des pratiques de contrôle de gestion sur l'intelligence organisationnelle dans le contexte marocain. Plus précisément, nous cherchons à répondre à la question suivante : **Comment les pratiques de contrôle de gestion influencent-elles la capacité des organisations à développer une intelligence organisationnelle ?** Pour répondre à cette question, nous adoptons une approche empirique, basée sur une enquête menée auprès d'un échantillon d'entreprises marocaines. Notre objectif est de fournir un cadre théorique robuste et des insights pratiques pour les managers et les chercheurs. Pour y répondre, nous combinons une revue de littérature approfondie et une analyse empirique. La section 2 examine les fondements théoriques et les liens conceptuels entre contrôle de gestion et intelligence organisationnelle, en s'appuyant sur les cadres de la contingence et des capacités dynamiques. La section 3 présente une méthodologie quantitative basée sur une enquête auprès d'entreprises de la région Souss-Massa, analysée via PLS-SEM pour tester les relations hypothétiques. La section 4 discute des résultats en les confrontant à la littérature existante, tandis que la section 5 conclut sur les apports théoriques, les implications pratiques et les perspectives de recherche. Cette approche vise à offrir une contribution rigoureuse et pertinente aux managers et chercheurs dans un contexte marocain compétitif.

2. Revue de littérature et développement des hypothèses :

2.1. Définition et contexte historique du contrôle de gestion :

Le contrôle de gestion est une fonction organisationnelle vitale qui a considérablement évolué au fil du temps. Il sert de mécanisme de régulation et de suivi de la performance au sein des entreprises, par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation (Anthony, 1965, cité dans Berland & De Rongé, 2013). Cette section explore la définition et l'évolution historique du contrôle de gestion, en mettant en évidence ses principaux outils et pratiques, et en illustrant son rôle dans l'amélioration des capacités cognitives telles que l'apprentissage et l'innovation au sein des organisations.

Le contrôle de gestion est souvent défini comme le processus par lequel les managers influencent les autres membres de l'organisation à mettre en œuvre les stratégies de l'organisation (Anthony, 1988, cité dans Berland & De Rongé, 2013). Il repose sur l'utilisation de mécanismes formels et informels pour aligner le comportement des employés sur les objectifs organisationnels, incluant l'établissement de normes de rendement, la mesure des

performances réelles et la prise de mesures correctives si nécessaire. L'objectif ultime est d'atteindre les buts de l'organisation tout en maintenant un avantage concurrentiel.

Historiquement, le contrôle de gestion est apparu en réponse à la complexité croissante des opérations organisationnelles. À ses débuts, il se limitait à l'utilisation de données financières sur un horizon annuel (Wegmann, 2001, p. 3). La révolution industrielle et l'essor des grandes entreprises ont nécessité des formes de contrôle plus sophistiquées, intégrant progressivement des informations financières et non financières dans des systèmes complets de contrôle de gestion. Cette évolution s'est accompagnée d'un élargissement des outils et des finalités du contrôle, passant d'une simple surveillance des résultats à un rôle plus stratégique.

Parmi les outils clés du contrôle de gestion, la budgétisation occupe une place centrale. Bouquin (2011) la définit comme « l'expression comptable et financière des plans d'action retenus pour que les objectifs visés et les moyens disponibles sur le court terme convergent vers la réalisation des plans opérationnels » (cité dans Zian, 2013, p. 26). Elle fournit un cadre de référence pour mesurer les performances réelles, facilitant la planification, la coordination et l'allocation efficace des ressources. Un autre outil essentiel est le tableau de bord, qui regroupe des indicateurs permettant aux décideurs de suivre l'état passé et actuel des activités sous leur responsabilité, tout en repérant les tendances futures (Bergeron, 1996, cité dans Bouamama, 2015, p. 68). Ces tableaux, particulièrement utiles dans des contextes d'incertitude, offrent une visibilité en temps réel pour des décisions éclairées. Enfin, les indicateurs de performance, tels que le retour sur investissement (ROI) ou la satisfaction client, complètent ces outils en fournissant des mesures quantitatives pour évaluer l'efficacité des stratégies (Kaplan & Norton, 1996).

L'évolution des pratiques de contrôle de gestion est étroitement liée aux transformations organisationnelles. Par exemple, le passage de structures hiérarchiques à des organisations décentralisées a accru la dépendance aux systèmes de contrôle pour maintenir l'alignement sur les objectifs, tout en responsabilisant les employés dans leurs prises de décision (Merchant & Van der Stede, 2017). C'est dans ce contexte que des cadres théoriques plus spécifiques, comme celui de Simons (1995) sur les leviers de contrôle, apportent un éclairage pertinent. Simons distingue les systèmes de contrôle diagnostiques, qui surveillent les résultats pour corriger les écarts par rapport à des standards prédéfinis (Simons, 1995, p. 59), des systèmes interactifs, où les managers s'impliquent régulièrement dans les décisions des subordonnés pour stimuler le dialogue et l'apprentissage face aux incertitudes stratégiques (Simons, 1995, p. 95). Historiquement, les outils comme les budgets et les tableaux de bord ont d'abord été utilisés de manière diagnostique, incarnant le principe du management par exception. Cependant, leur utilisation interactive, favorisée par une attention continue des dirigeants, a émergé avec la nécessité croissante d'innovation et d'adaptation dans des environnements complexes. Ainsi, le cadre de Simons enrichit la compréhension du contrôle de gestion en montrant comment ces outils peuvent évoluer pour soutenir non seulement la performance, mais aussi les capacités cognitives de l'organisation, telles que l'apprentissage collectif, posant ainsi les bases d'une réflexion sur l'intelligence organisationnelle.

2.2. L'intelligence organisationnelle : Définition et Développement Historique

Si le contrôle de gestion fournit les outils et les mécanismes pour aligner les actions sur les objectifs stratégiques, l'intelligence organisationnelle (IO) représente la capacité de l'organisation à mobiliser ces outils et les connaissances qu'ils génèrent pour s'adapter et innover dans un environnement en mutation. Ismail & Al-Assa'ad (2020) soulignent que l'idée initiale de l'IO a été abordée au cours des dernières décennies dans diverses disciplines de recherche (Albrecht, 2003 ; Travica, 2014 ; Wassermann, 2001 ; Cronin et Davenport, 1991 ; Argyris et Schön, 1978 ; Wilensky, 1967). Le concept a émergé dans le milieu universitaire dès les années 1980, bien que certains attribuent à Michael Porter l'introduction des notions

d'intelligence organisationnelle et de veille concurrentielle, tandis que d'autres considèrent Karl Albrecht (2003) comme le pionnier dans la formalisation du concept et de son modèle. Albrecht insiste sur le rôle des ressources humaines comme source d'intelligence et de compétence, tout en soulignant la puissance d'un pouvoir mental collectif pour accomplir un travail exceptionnel (Bakhshian et al., 2011).

L'intelligence organisationnelle peut être définie comme une connaissance approfondie des facteurs internes et externes – clients, concurrents, environnement économique, opérations et processus organisationnels (finances, vente, production, ressources humaines, etc.) – qui influencent les décisions managériales (Chaman et al., 2016). Elle englobe un talent et une capacité à mobiliser les ressources mentales de l'organisation pour atteindre ses objectifs stratégiques. Les définitions proposées par les experts convergent autour de trois dimensions principales : la création et l'utilisation des connaissances, l'adaptation à l'environnement, et l'interaction entre capacités humaines et techniques.

D'une part, plusieurs auteurs mettent l'accent sur la dimension cognitive et sociale de l'IO. Glynn (1996) la décrit comme le résultat de l'interaction des intelligences individuelles au sein d'un processus social, ancré dans les théories de l'intelligence humaine. De manière similaire, Liebowitz (1999) la voit comme une combinaison d'intelligences permettant de créer une vision commune et de guider l'organisation, tandis qu'Albrecht (2003) insiste sur la capacité à concentrer les ressources intellectuelles pour accomplir les missions. Ces approches soulignent le rôle des individus et de leur collaboration dans la construction d'une intelligence collective.

D'autre part, certains chercheurs insistent sur les capacités opérationnelles et adaptatives de l'IO. McMaster (1996) la définit comme la capacité à accumuler des informations, innover et déployer des connaissances dans l'organisation, tandis que Halal (1997) et Leon & Atanasiu, (2008) la lient à la création et à l'utilisation stratégique des connaissances pour s'adapter à l'environnement. Simic (2005) met en avant une approche orientée vers la résolution de problèmes, combinant capacités humaines et techniques, et Kord et al. (2013) insistent sur la capacité à comprendre et réagir à l'environnement pour satisfaire les parties prenantes. Matsuda (1988) complète cette vision en décrivant l'IO comme un ensemble complexe et coordonné d'intelligences humaines et technologiques. Ces définitions mettent en lumière la nécessité d'une organisation apprenante, capable de transformer les informations en actions concrètes.

Le lien entre contrôle de gestion et intelligence organisationnelle (IO) apparaît comme une dynamique complémentaire : les systèmes de contrôle, qu'ils soient diagnostiques ou interactifs selon Simons (1995), produisent des données et structurent des processus qui nourrissent l'IO. Cependant, ce lien est conditionné par des facteurs contingents, comme le souligne Chenhall (2003), qui insiste sur l'adaptation du contrôle de gestion au contexte organisationnel. Par exemple, la culture organisationnelle agit comme une variable modératrice : une culture favorisant l'innovation et le partage des connaissances, alignée sur les capacités dynamiques décrites par Teece et al. (1997), amplifierait l'effet des systèmes interactifs sur l'IO en facilitant l'apprentissage et l'adaptation. À l'inverse, une culture rigide et hiérarchique pourrait restreindre cette interaction, limitant le contrôle de gestion à un rôle diagnostique axé sur le suivi. De même, la taille de l'entreprise, autre facteur contingent mis en évidence par Chenhall (2003), influence cette relation : dans les grandes structures, la complexité organisationnelle peut exiger un contrôle de gestion plus formalisé, réduisant potentiellement l'agilité cognitive nécessaire à l'IO, tandis que les petites entreprises, grâce à leur flexibilité, pourraient renforcer leur IO via un contrôle de gestion plus adaptatif. Ces interactions contextuelles entre contrôle de gestion et IO, ancrées dans la théorie de la contingence, soulèvent la question de leur effet mutuel, que nous explorons dans la section suivante à travers le développement d'hypothèses.

2.3. Développent des hypothèses :

Si l'intelligence organisationnelle repose sur la capacité des organisations à traiter l'information

et à s'adapter à leur environnement, le contrôle de gestion apparaît comme un levier essentiel pour structurer ce processus et en amplifier les effets. L'évolution des pratiques de contrôle de gestion a joué un rôle déterminant dans l'amélioration de l'intelligence organisationnelle. Initialement, les systèmes de contrôle de gestion étaient principalement basés sur des processus cybernétiques au sein de systèmes fermés formels (Chenhall et Moers, 2015, p. 2). Ces systèmes traditionnels fournissaient un cadre pour la gestion des ressources et l'évaluation du rendement financier, mais ils étaient souvent critiqués pour leur portée étroite et leur manque d'alignement stratégique.

Au fil du temps, les pratiques de contrôle de gestion ont évolué pour intégrer des éléments stratégiques plus larges. L'introduction des tableaux de bord prospectifs, développés par Kaplan et Norton (1992), a marqué un tournant significatif. En combinant des indicateurs financiers et non financiers alignés sur la stratégie organisationnelle, ces outils offrent une vision holistique de la performance. Cette approche, qui dépasse la simple mesure des résultats pour favoriser une culture d'amélioration continue et d'agilité stratégique, illustre comment le contrôle de gestion peut soutenir directement les capacités cognitives des organisations.

Cette évolution s'est poursuivie avec l'émergence de systèmes de gestion stratégique, qui renforcent le rôle du contrôle de gestion dans le développement de l'intelligence organisationnelle. En intégrant la planification stratégique au contrôle opérationnel, ces systèmes permettent d'aligner les ressources et les capacités organisationnelles sur les objectifs à long terme (Kaplan & Norton, 1996). Selon Simons (1995), les systèmes interactifs, par leur capacité à stimuler le dialogue et l'apprentissage, jouent un rôle clé dans cette dynamique, permettant aux organisations de répondre efficacement aux conditions changeantes du marché. Ainsi, le contrôle de gestion ne se limite plus à une fonction de surveillance, mais devient un moteur d'adaptabilité et de résilience, deux piliers essentiels de l'intelligence organisationnelle. Dans un environnement commercial de plus en plus complexe et dynamique, les organisations doivent renforcer leur capacité à traiter l'information, tirer des leçons de leurs expériences et s'adapter aux nouveaux défis. Les pratiques de contrôle de gestion facilitent ce processus en offrant un cadre structuré pour aligner les ressources sur les priorités stratégiques (Otley, 2016). Elles favorisent une meilleure coordination interne tout en améliorant la réactivité face aux changements externes, contribuant ainsi à la résilience organisationnelle (Merchant & Van der Stede, 2017).

D'un point de vue théorique, cette évolution peut être analysée à travers le prisme des capacités dynamiques, conceptualisées par Teece et al. (1997). Les capacités dynamiques décrivent la capacité d'une organisation à intégrer, construire et reconfigurer ses ressources pour répondre à un environnement en mutation rapide. Ce cadre éclaire la manière dont les pratiques modernes de contrôle de gestion soutiennent l'intelligence organisationnelle en permettant une adaptation continue. Ces pratiques fournissent des mécanismes essentiels, tels que :

- La collecte et l'analyse des données, grâce à une surveillance en temps réel des indicateurs clés pour une prise de décision rapide ;
- L'alignement stratégique, via des outils comme les tableaux de bord prospectifs qui relient les objectifs opérationnels à la vision globale ;
- La promotion d'une culture d'apprentissage organisationnel, en encourageant l'amélioration continue et le développement de compétences face aux défis futurs.

Teece (2007) identifie trois dimensions des capacités dynamiques : sensing (détection des opportunités et menaces), seizing (mobilisation des ressources pour les exploiter) et transforming (reconfiguration des actifs pour maintenir un avantage concurrentiel). Les systèmes de contrôle modernes soutiennent ces dimensions en offrant une compréhension fine du contexte interne et externe. Par exemple, Pavlov & Bourne (2011) montrent que les tableaux de bord prospectifs facilitent la détection rapide des changements environnementaux tout en

assurant une coordination efficace entre les unités organisationnelles. De même, Ferreira & Otley (2009) soulignent que le contrôle de gestion contribue aux capacités stratégiques en permettant une évaluation continue des performances et un ajustement des priorités.

Ces liens théoriques et pratiques entre contrôle de gestion et intelligence organisationnelle conduisent à poser l'hypothèse suivante :

H₁ : Il existe un effet significatif entre le contrôle de gestion et l'intelligence organisationnelle.

3. Méthodologie de recherche :

Ce travail de recherche s'inscrit dans une démarche positiviste, adoptant un mode de raisonnement hypothético-déductif. L'objectif principal de cette étude est d'examiner les relations potentielles entre le contrôle de gestion et l'intelligence organisationnelle. Pour ce faire, une méthodologie quantitative a été privilégiée, avec la collecte de données réalisée à travers une enquête par questionnaire. Ce choix méthodologique se justifie par les nombreux avantages qu'offre l'approche quantitative par rapport à l'approche qualitative, notamment en termes de généralisation des résultats et de mesure précise des variables. La recherche part des éléments théoriques issus de la littérature pour formuler une question de recherche, accompagnée d'hypothèse qui sera testée empiriquement. Ainsi, la posture adoptée est clairement positiviste, visant à confirmer ou infirmer l'hypothèse posée.

3.1. Modèle de recherche ou désigne de la recherche :

3.1.1. Opérationnalisation des concepts et échelle de mesure des variables :

3.1.1.1. Mesures du contrôle de gestion :

Le contrôle de gestion est évalué à travers trois dimensions principales, inspirées des travaux de Wade et Diouf (2021). Chaque dimension est mesurée par des indicateurs spécifiques, reflétant la fréquence d'utilisation des outils de contrôle de gestion. Les trois dimensions retenues sont les suivantes :

1. Degré d'utilisation des outils prévisionnels : Cette dimension est mesurée par la fréquence d'utilisation des budgets, des plans, des comptes de résultat prévisionnels et des bilans prévisionnels. Elle comprend trois items.
2. Degré d'utilisation des outils de suivi : Cette dimension évalue la fréquence d'utilisation du tableau de bord de gestion, du tableau de bord opérationnel, du tableau de bord prospectif et du contrôle budgétaire. Elle est mesurée par quatre items.
3. Degré d'utilisation des outils d'analyse ou de calcul de coûts : Cette dimension se concentre sur la fréquence d'utilisation du coût complet, du coût variable et de la méthode ABC. Elle est mesurée par trois items.

Pour mesurer ces dimensions, une échelle à six points a été utilisée, allant de « Jamais » (1) à « Fréquence quotidienne » (6). Afin de simplifier l'analyse, les fréquences d'utilisation ont été regroupées en deux catégories : les fréquences « élevées » (quotidienne, mensuelle, trimestrielle, semestrielle, codées 2) et les fréquences « faibles » (annuelle, codée 1). Cette opérationnalisation permet une évaluation structurée et précise des pratiques de contrôle de gestion.

3.1.1.2. Mesures de l'intelligence organisationnelle :

Le construit « Niveau de développement des pratiques d'intelligence organisationnelle » vise à mesurer la maturité des pratiques d'intelligence organisationnelle au sein des organisations. Il intègre deux domaines clés : l'intelligence économique et la gestion des connaissances (knowledge management). Ce construit est structuré autour de quatre dimensions principales, chacune évaluée à travers des items spécifiques, inspirés des travaux de De la Robertie et Lebrument (2008 ; 2011 ; 2012 ; 2021) ainsi que des critères de Jarvis et al. (2004).

1. **Pratiques de surveillance de l'environnement** : Cette dimension mesure la capacité de l'organisation à anticiper et surveiller son environnement. Elle comprend des items relatifs au processus de renseignement (surveillance des évolutions de l'environnement), aux réseaux de renseignement (utilisation de sources externes) et à la structuration des pratiques de veille (coordination et planification des activités).

2. **Pratiques de protection du patrimoine immatériel** : Cette dimension évalue les mesures mises en place pour protéger les actifs immatériels de l'organisation. Les items incluent la propriété intellectuelle (brevets, codes logiciels), la sécurité du système d'information (procédures de sécurité, gestion des accès) et la sensibilisation du personnel à la protection de l'information.

3. **Pratiques d'influence sur l'environnement** : Cette dimension mesure les efforts de l'organisation pour influencer son environnement. Elle inclut des items relatifs au lobbying auprès des médias, des organisations professionnelles et des organismes publics.

4. **Pratiques de gestion des connaissances (Knowledge Management)** : Cette dimension évalue la capitalisation et le partage des connaissances au sein de l'organisation. Les items incluent la documentation des projets, l'utilisation d'outils technologiques (Intranet, forums) et la mise à jour des compétences.

Chaque item est mesuré sur une échelle de fréquence à cinq points, allant de « Jamais » (1) à « Très souvent » (5). Cette échelle permet de quantifier le degré de développement des pratiques d'intelligence organisationnelle et de fournir une base solide pour l'analyse des données.

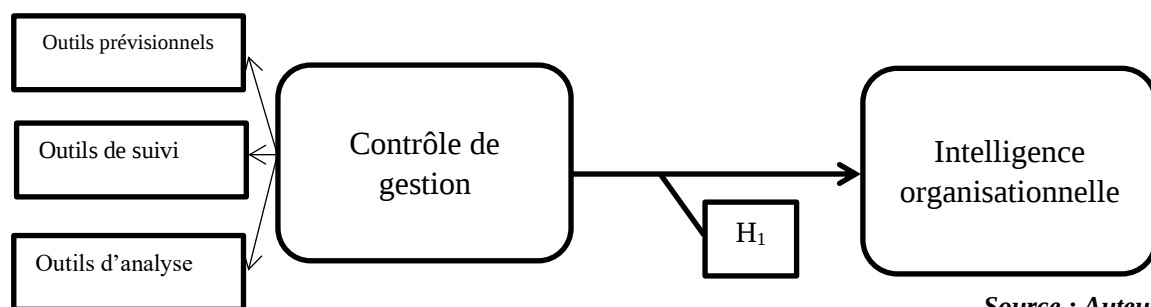
En résumé, cette étude s'appuie sur une méthodologie rigoureuse, combinant une approche quantitative et une opérationnalisation précise des concepts, afin d'explorer les relations entre le contrôle de gestion et l'intelligence organisationnelle. Les résultats obtenus permettront de valider ou d'infirmer l'hypothèse formulée, contribuant ainsi à une meilleure compréhension de ces deux concepts dans le contexte des entreprises de la région Souss-Massa.

Ce construit permet une évaluation complète des pratiques d'intelligence organisationnelle, en combinant des dimensions stratégiques (surveillance, protection, influence) et opérationnelles (gestion des connaissances).

3.1.2. Modèle conceptuel :

Afin d'évaluer l'impact du contrôle de gestion sur l'intelligence organisationnelle, nous nous penchons sur les corrélations entre diverses variables, telles qu'explicitées dans la figure ci-dessous. Cette représentation graphique dévoile le modèle conceptuel que nous avons adopté pour élaborer notre enquête.

Figure 1 : Modèle conceptuel théorique



Source : Auteurs

3.2. La méthode de recueil des données et échantillon :

Le questionnaire, conçu pour recueillir des données fiables, a été diffusé en ligne via l'outil « Google Forms ». Il a été adressé à un échantillon représentatif de contrôleurs de gestion travaillant dans des entreprises de la région Souss-Massa, opérant dans divers secteurs économiques. Pour maximiser le taux de réponse, le questionnaire a été partagé par e-mail et

via WhatsApp. Au total, 214 réponses complètes ont été obtenues. Les données collectées ont ensuite été analysées à l'aide du logiciel Smart PLS, un outil adapté à l'analyse des modèles d'équations structurelles.

4. Résultats et discussions :

Dans un premier temps, nous présenterons les résultats descriptifs des données collectées, en mettant l'accent sur les fréquences d'utilisation des outils de contrôle de gestion (prévisionnels, de suivi, et d'analyse des coûts) ainsi que sur les pratiques d'intelligence organisationnelle (veille, protection du patrimoine immatériel, influence de l'environnement, et gestion des connaissances). Deuxièmement, nous aborderons la phase d'épuration des échelles de mesure. Cette étape consiste à vérifier la fiabilité et la validité des instruments de mesure utilisés pour évaluer les variables du contrôle de gestion et de l'intelligence organisationnelle.

4.1. Statistiques descriptives :

4.1.1. Contrôle de gestion :

Le contrôle de gestion est mesuré à travers trois dimensions principales : les outils prévisionnels, les outils de suivi, et les outils d'analyse et de calcul des coûts. L'analyse des réponses montre que :

- Outils prévisionnels : Les budgets sont l'outil le plus utilisé (86 % des entreprises), suivi des plans (68,2 %) et des comptes de résultat prévisionnels (58,3 %). Cependant, une minorité d'entreprises n'utilisent pas ces outils (14 % pour les budgets, 10,3 % pour les plans, et 12,6 % pour les comptes de résultat prévisionnels).
 - Outils de suivi : Le tableau de bord opérationnel est l'outil de suivi le plus répandu (76,2 %), suivi du tableau de bord de gestion (63,4 %) et du contrôle budgétaire (54,2 %). Le tableau de bord prospectif est moins utilisé (50 %).
 - Outils d'analyse et de calcul des coûts : La méthode des coûts variables est la plus utilisée (66,8 %), suivie des coûts complets (63,6 %) et de la méthode ABC (32,7 %). Ces outils sont modérément utilisés, mais leur pertinence pour la gestion est reconnue par les dirigeants.
- En résumé, les outils de contrôle de gestion sont largement utilisés, mais avec des variations selon les types d'outils. Les outils prévisionnels et de suivi sont plus fréquemment employés que les outils d'analyse des coûts.

4.1.2. Intelligence organisationnelle :

L'intelligence organisationnelle est évaluée à travers 11 items répartis en quatre dimensions : veille, protection du patrimoine immatériel, influence de l'environnement, et gestion des connaissances. Les résultats montrent que :

- Veille : Les entreprises exercent régulièrement une veille pour surveiller leur environnement externe.
- Protection du patrimoine immatériel : Les pratiques de protection sont peu développées (moyenne pondérée de 2,9942), indiquant un niveau d'utilisation faible.
- Influence de l'environnement : Les pratiques de lobbying et d'influence sont peu pratiquées (moyenne pondérée de 2,5654), avec des réponses indiquant que ces activités sont "parfois" ou "rarement" mises en œuvre.
- Gestion des connaissances : Les entreprises accordent une importance modérée à la gestion des connaissances (moyenne pondérée de 3,3388), avec des réponses variant entre "souvent" et "parfois". Cela reflète une prise de conscience de l'utilité de ces pratiques pour améliorer la performance.

En conclusion, si la veille et la gestion des connaissances sont relativement bien intégrées, les pratiques de protection du patrimoine immatériel et d'influence de l'environnement restent sous-développées dans les entreprises étudiées.

4.2. Résultats :

4.2.1. Validation du modèle de mesure :

4.2.1.1. Validité convergente :

Deux étapes essentielles à savoir la validité convergente et la validité discriminante. La première est évaluée par l'alpha de Cronbach, la fiabilité composite et la variance moyenne extraite (AVE) selon le tableau suivant :

Tableau 1 : Fiabilité Composite et Variance Moyenne Extraite

Variable \ Test	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Contrôle de gestion	0,809	0,821	0,852	0,370
Intelligence organisationnelle	0,946	0,949	0,955	0,701
Outils d'analyse	0,687	0,698	0,827	0,616
Outils prévisionnels	0,798	0,807	0,881	0,713
Outils de suivi	0,779	0,785	0,859	0,604

Source : Sortie SmartPLS

Les variables "Contrôle de gestion" et "Intelligence organisationnelle" affichent une forte fiabilité ($\text{Alpha} > 0,8$, $\text{CR} > 0,7$). Cependant, la faible AVE du contrôle de gestion ($0,370 < 0,5$) indique une validité convergente limitée. Cela peut s'expliquer par l'hétérogénéité des dimensions mesurées (outils prévisionnels, de suivi et d'analyse des coûts), dont certaines, comme les outils d'analyse, sont moins utilisées ou moins bien intégrées dans les pratiques des entreprises étudiées. Malgré cela, la fiabilité composite élevée ($\text{CR} = 0,852$) compense cette faiblesse, rendant le construit acceptable pour l'analyse (Fornell & Larcker, 1981). L'intelligence organisationnelle montre une AVE robuste ($> 0,5$), confirmant sa convergence. Ces résultats justifient la poursuite des analyses, notamment la validité discriminante.

4.2.1.2. La validité discriminante :

Ce test est vérifié par le critère de Fornell C. and D. F. Larcker (1981) qui permet de vérifier si chaque variable réflexive partage une variance plus élevée avec ses indicateurs qu'avec les autres variables latentes (tableau ci-après).

Tableau 2 : Validité discriminante des variables

	C.G	I.O	O.A	O.P	O.S
C.G	0,608				
I.O	0,635	0,837			
O.A	<u>0,792</u>	0,505	0,785		
O.P	0,594	0,252	0,313	0,844	
O.S	<u>0,862</u>	0,605	0,503	0,275	0,777

Source : Rapport de Smart-PLS3.

La validité discriminante est confirmée pour les deux variables, la racine carrée de leur AVE dépassant leurs corrélations avec d'autres variables. Ces résultats attestent de leur fiabilité et validité, permettant de poursuivre avec le test du modèle structurel.

La validité discriminante est confirmée, bien que les corrélations élevées entre le contrôle de gestion (C.G) et certaines de ses dimensions (O.S : 0,862 ; O.A : 0,792) ainsi qu'avec

l'intelligence organisationnelle (I.O : 0,635) suggèrent un possible chevauchement conceptuel. Cela pourrait découler du fait que les outils de suivi (O.S) et d'analyse (O.A), en fournissant des données stratégiques, contribuent directement aux pratiques d'IO comme la veille et la gestion des connaissances, brouillant ainsi la frontière entre ces construits.

4.2.2. Test du modèle structurel :

4.2.2.1. Coefficients de détermination :

Les résultats montrent que les coefficients de détermination (R^2) pour chaque variable latente sont positifs et statistiquement significatifs. Toutes les valeurs de R^2 dépassent le seuil de 0,1, confirmant que le modèle structurel est significatif. Les valeurs de R^2 indiquent des effets élevés, moyens ou faibles selon les variables endogènes. Par exemple, une variable exogène explique une part élevée de la variance d'une variable endogène, tandis que d'autres parts sont qualifiées de moyennes. Enfin, la comparaison entre R^2 et R^2 ajusté ne révèle pas de différences significatives, leurs coefficients étant convergents.

Tableau 3 : Coefficient de détermination

	R Square	R Square Adjusted	Condition 1 Croutsche, 2002	Condition 2 Chin, 1998
I.O	0,404	0,401	significatif	Effet moyen
O.A	0,627	0,626	significatif	Effet moyen
O.P	0,353	0,350	significatif	Effet moyen
O.S	0,743	0,742	Significatif	Effet élevé

Source : Rapport de Smart-Pls3.

4.2.2.2. Coefficient de taille d'effet (f^2) :

La valeur visuelle de f^2 , à savoir 0,677 correspondent à la taille de l'effet des outils de contrôle de gestion sur l'intelligence organisationnelle indique un effet fort. Cela souligne l'importance de cette variable latente dans le modèle testé.

Tableau 4 : Coefficient de l'effet size f^2

	I.O	O.A	O.P	O.S
C.G	0,677	1,683	0,546	2,889
Taille d'effet	élevée	élevée	élevée	élevée

Source : Rapport de Smart-Pls3.

4.2.2.3. Test de la validité prédictive (Q^2) :

La valeur Q^2 compare les erreurs de prédiction du modèle de chemin PLS à des prédictions moyennes simples. Les résultats du tableau ci-dessus montrent que la valeur de Q^2 obtenue pour l'ensemble des variables latentes est supérieure à zéro, ce qui indique que le modèle structurel présente une validité prédictive.

Tableau 5 : Capacités prédictives du modèle

	$Q^2_{predict}$
I.O	0,396
O.A	0,623
O.P	0,348
O.S	0,739

Source : Rapport de Smart-Pls.

La valeur Q^2 compare les erreurs de prédiction du modèle de chemin PLS à des prédictions moyennes simples. Les résultats du tableau ci-dessus montrent que la valeur de Q^2 obtenue pour l'ensemble des variables latentes est supérieure à zéro, ce qui indique que le modèle structurel présente une validité prédictive.

4.2.3. Test des relations hypothétiques :

Pour valider les hypothèses de recherche, dans cette section, nous allons vérifier la significativité et l'importance des liens de causalité entre les variables étudiées. Il convient de signaler qu'afin de tester ces relations, le PLS-SEM recommande la méthode de bootstrap, qui permet de calculer les valeurs T empiriques et les P-values pour tous les coefficients de chemin structurel. Lorsqu'une valeur T empirique est supérieure à la valeur critique, nous concluons que le coefficient est statistiquement significatif à une certaine probabilité d'erreur. Les valeurs critiques couramment utilisées sont : $T > 1,96$, $P < 0,05$ (Hair et al., 2016, p. 206).

Tableau 6 : Test des hypothèses

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
C.G -> I.O	<u>0,635</u>	0,639	0,040	<u>15,969</u>	0,000
P<0,05 ; T>1,96.					

Source : Rapport de Smart-Pls.

Les résultats du tableau montrent que notre hypothèse est valide, car la valeur de T est supérieure à 1,96 et $P < 0,05$.

Donc il existe un effet significatif entre le contrôle de gestion et l'intelligence organisationnelle. La variable de contrôle de gestion marque un effet positif et significatif sur l'intelligence organisationnelle, avec $\beta = 0,635$, $t = 15,969$ et $P = 0,00$, ce qui confirme la validité de l'hypothèse.

4.3. Discussion des résultats :

Les résultats confirment un impact positif et significatif du contrôle de gestion sur l'intelligence organisationnelle ($\beta = 0,635$, $t = 15,969$, $p = 0,000$), soulignant son rôle stratégique dans le développement des capacités organisationnelles (Anthony & Govindarajan, 2007). Les outils de contrôle, comme les budgets et les tableaux de bord, structurent la collecte et l'analyse des données, renforçant la veille et la gestion des connaissances (Kaplan & Norton, 1996). Cependant, la contribution moindre des outils d'analyse des coûts (e.g., méthode ABC, utilisée par 32,7 % des entreprises) peut s'expliquer par leur complexité et leur adoption limitée dans les PME de la région étudiée, où les ressources pour des analyses sophistiquées sont souvent restreintes. En revanche, les outils de suivi (O.S, $R^2 = 0,743$) et prévisionnels (O.P, $R^2 = 0,353$) ont un effet plus marqué, car ils sont plus accessibles et directement liés à la planification et au pilotage opérationnel.

En comparaison avec les travaux antérieurs, la forte relation observée entre le contrôle de gestion et l'intelligence organisationnelle s'aligne avec plusieurs études, tout en mettant en lumière certaines différences. Par exemple, Widener (2007) établit un lien positif entre le contrôle de gestion et la performance organisationnelle, tandis que Henri (2006) met en évidence une influence des systèmes interactifs sur l'apprentissage organisationnel, bien que moins marquée que dans nos résultats. Abernethy et Brownell (1999) soulignent l'importance des systèmes diagnostiques dans les contextes de changement stratégique, les systèmes interactifs apparaissant moins dominants. À l'inverse, Davila (2000) constate un effet plus limité dans les startups, en raison d'une faible adoption des systèmes formels. Gomez-Conde et al. (2023) confirment un effet notable des systèmes de contrôle sur les stratégies d'innovation et la performance des startups incubées, en cohérence avec nos observations. Chenhall et Morris (1986) relèvent une variabilité de cet impact selon les spécificités organisationnelles et environnementales, tandis que Bisbe et Otley (2004) notent une influence modérée, modulée par des facteurs stratégiques. Enfin, Janke et al. (2014) explorent la relation réciproque entre l'utilisation interactive des systèmes de contrôle et la perception des effets négatifs des crises

externes, observant un effet notable dans un contexte de crise économique. Ces recherches ont été retenues pour leurs méthodologies proches, telles que PLS-SEM ou les régressions, et leur intérêt pour les liens entre contrôle de gestion et des résultats organisationnels – tels que la performance, l'apprentissage ou l'innovation – conceptuellement proches de l'intelligence organisationnelle. Ces analyses font ressortir une convergence sur le rôle stratégique du contrôle de gestion, mais aussi des variations liées à la taille des organisations, au secteur d'activité ou à l'utilisation préférentielle des systèmes interactifs ou diagnostiques. Dans le cadre de notre étude, centrée sur des PME régionales, les résultats indiquent une prépondérance des outils opérationnels, comme les budgets et les tableaux de bord, sur des outils analytiques plus complexes, tels que la méthode ABC.

La faible AVE du contrôle de gestion (0,370) et les corrélations élevées avec ses dimensions (O.S : 0,862 ; O.A : 0,792) reflètent une hétérogénéité dans l'utilisation des outils, mais la fiabilité composite (CR = 0,852) soutient sa validité. L'intelligence organisationnelle, avec une AVE robuste (0,701), excelle dans la veille et la gestion des connaissances, mais reste limitée dans la protection et l'influence. La taille d'effet ($f^2 = 0,677$) et la validité prédictive ($Q^2 > 0$) renforcent la pertinence du modèle.

Sur le plan théorique, ces résultats s'alignent sur les capacités dynamiques (Teece et al., 1997), le contrôle de gestion facilitant l'intégration et la reconfiguration des ressources. Sur le plan pratique, ils incitent à optimiser les outils analytiques et à intégrer des technologies comme le big data pour amplifier l'impact sur l'intelligence organisationnelle.

5. Conclusion :

Cette étude démontre que le contrôle de gestion est un levier stratégique essentiel pour développer l'intelligence organisationnelle, avec une relation positive et significative ($\beta = 0,635$, $t = 15,969$, $p = 0,000$), validant H_1 . En alignant les pratiques opérationnelles sur les objectifs stratégiques, il favorise l'apprentissage et l'adaptabilité (Anthony & Govindarajan, 2007). Cependant, l'impact moindre des outils d'analyse des coûts souligne la nécessité d'une meilleure intégration, tandis que les faiblesses en protection du patrimoine immatériel et influence de l'environnement révèlent des lacunes dans l'intelligence organisationnelle (Wilensky, 1967).

Sur le plan théorique, cette recherche enrichit la littérature sur les capacités dynamiques (Teece et al., 1997), positionnant le contrôle de gestion comme un mécanisme clé d'adaptation. Sur le plan pratique, elle recommande aux entreprises d'optimiser l'utilisation des outils analytiques (e.g., méthode ABC) via des formations ciblées et d'intégrer des technologies avancées (big data, IA) pour améliorer la collecte et l'exploitation des données stratégiques. Elle suggère également de renforcer les pratiques de protection du patrimoine immatériel par des politiques de propriété intellectuelle et d'accroître l'influence environnementale via des stratégies de lobbying adaptées.

Enfin, cette étude présente certaines limites. La faible AVE du contrôle de gestion (0,370) indique un besoin d'affiner les indicateurs, notamment pour les outils d'analyse. L'échantillon régional (Souss-Massa) limite la généralisation. De plus, les réponses des contrôleurs de gestion pourraient être influencées par un biais déclaratif, les auto-évaluations de l'utilisation des outils pouvant être sur- ou sous-estimées. Pour les recherches futures, il serait pertinent d'élargir l'étude à d'autres contextes géographiques et sectoriels, d'explorer le rôle des technologies émergentes (e.g., IA) dans cette dynamique, et d'examiner l'effet modérateur de variables comme la culture organisationnelle ou la taille via des analyses multi-groupes. En résumé, cette recherche met en lumière le rôle stratégique du contrôle de gestion tout en proposant des pistes pour renforcer la performance et l'adaptabilité des organisations.

Références :

- (1). Abernethy, M. A., & Brownell, P. (1999). The role of budgets in organizations facing strategic change: an exploratory study. *Accounting, Organizations and Society*, 24(3), 189–204. doi:10.1016/s0361-3682(98)00059-2
- (2). Albrecht, K. (2003). *The power of minds at work: Organizational intelligence in action*. Amacom Books.
- (3). Anthony, R. N. (1965). *Management planning and control systems: A framework for research*. Harvard Graduate School of Business.
- (4). Anthony, R. N. (1988). *The management control function*. Harvard Business School Press.
- (5). Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Management control systems* (12th ed.). McGraw-Hill Education.
- (6). Argyris, C., & Schön, D. (1978). *Organizational learning: A theory of perspective*. Jossey-Bass.
- (7). Bakhshian, A., Hamidi, F., & Ezati, M. (2011). Relationship between organizational intelligence and entrepreneurship among university educational managers. *Journal of Mathematics and Computer Science*, 3(4), 413–421.
- (8). Basly, S. (2006, juin). Propriété, décision et stratégie de l'entreprise familiale : Une analyse théorique. Communication présentée au Colloque de l'Association Française de Finance, Poitiers, France. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00192818>
- (9). Berland, N., & De Rongé, Y. (2013). *Contrôle de gestion* (2e éd.). Pearson.
- (10). Bergeron, H. (1996). *Différenciation des systèmes de données et représentations en contrôle de gestion. Essai d'observation et d'interprétation* [Thèse de doctorat, Université de Montpellier II - Sciences et Techniques du Languedoc].
- (11). Bisbe, J., & Otley, D. (2004). The effects of the interactive use of management control systems on product innovation. *Accounting, Organizations and Society*, 29(8), 709–737. doi:10.1016/j.aos.2003.10.010
- (12). Bouamama, M. (2015). *Nouveaux défis du système de mesure de la performance : cas des tableaux de bord* [Thèse de doctorat, Université de Bordeaux]. <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01279074>
- (13). Bouquin, H. (2011). *Les fondements du contrôle de gestion*. Presses Universitaires de France.
- (14). Chaman, K., Hesam, S., & Yazdanpanah, A. (2016). Relationship between organizational intelligence and hospitals agility of Shiraz University of Medical Sciences.
- (15). Chen, H., Chiang, R. H. L., & Storey, V. C. (2012). Business intelligence and analytics: From big data to big impact. *MIS Quarterly*, 36(4), 1165–1188. <https://doi.org/10.2307/41703503>
- (16). Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: Findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2-3), 127–168. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00027-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00027-7)
- (17). Chenhall, R. H., & Morris, D. (1986). The Impact of Structure, Environment, and Interdependence on the Perceived Usefulness of Management Accounting Systems. *The Accounting Review*, 61(1), 16–35. <http://www.jstor.org/stable/247520>
- (18). Chenhall, R. H., & Moers, F. (2015). The role of innovation in the evolution of management accounting and its integration into management control. *Accounting, Organizations and Society*, 47, 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2015.10.002>

- (19). Cronin, B., & Davenport, E. (1991). *Elements of information management*. Scarecrow Press.
- (20). Davila, T. (2000). An empirical study on the drivers of management control systems' design in new product development. *Accounting, Organizations and Society*, 25(4-5), 383–409. doi:10.1016/s0361-3682(99)00034-3
- (21). De La Robertie, C., & Lebrument, N. (2008). Quel paradigme stratégique pour l'intelligence économique ? *Les Cahiers de l'INHES*, 4, 89–101.
- (22). De La Robertie, C., & Lebrument, N. (2011). Les capacités d'absorption ont-elles une influence sur le développement des pratiques d'intelligence économique ? Le cas des PME françaises [Conférence]. *XXe Conférence Internationale de Management Stratégique*, Nantes.
- (23). De La Robertie, C., & Lebrument, N. (2012). L'influence explicative du capital social des dirigeants sur le développement des pratiques d'intelligence économique : le cas des PME du Grand Ouest. In G. Lecointre (Dir.), *Le Grand Livre de l'Économie PME 2012* (pp. 245–271). Éditions Gualino.
- (24). De La Robertie, C., & Lebrument, N. (2021). Quel est l'impact de la posture stratégique sur les pratiques d'intelligence économique des TPE/PME ? In R. Perrigot (Éd.), *Retailing et localisation : Une approche multidisciplinaire* (pp. 175–201). Presses universitaires de Provence. <http://books.openedition.org/pup/31563>
- (25). Duréndez, A., Ruiz-Palomo, D., Garcia-Perez-de-Lema, D., & Diéguez-Soto, J. (2016). Management control systems and performance in small and medium family firms. *European Journal of Family Business*, 6(1), 10-20. <https://doi.org/10.24310/ejfbefjb.v6i1.5043>
- (26). El Omary, M. (2023). La gouvernance des entreprises familiales dans le Souss marocain : Vers une compréhension des défis. *RIMEC*, 9, 1–15. <https://doi.org/10.59285/rimec.380>
- (27). Ferreira, A., & Otley, D. T. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20(4), 263–282. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.07.003>
- (28). Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- (29). Ismail, H., & Al-Assa'ad, N. (2020). The Impact of Organizational Intelligence on Organizational Agility: An empirical study in Syrian private Banks. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(2), 465–483
- (30). Glynn, M. A. (1996). Innovative genius: A framework for relating individual and organizational intelligences to innovation. *Academy of Management Review*, 21(4), 1081–1111. <https://doi.org/10.2307/259165>
- (31). Gomez-Conde, J., Lopez-Valeiras, E., Malagueño, R., & Gonzalez-Castro, R. (2023). Management control systems and innovation strategies in business-incubated start-ups. *Accounting and Business Research*, 53(2), 210-236. <https://doi.org/10.1080/00014788.2021.1986365>
- (32). Gupta, J. N., & Sharma, S. K. (Éds.). (2004). *Creating knowledge-based organizations*. IGI Global.
- (33). Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). SAGE Publications.
- (34). Halal, W. E. (1997). Organizational intelligence: What is it, and how can managers use it. *Strategy & Business*. <http://www.strategy-business.com/article/12644>

- (35). Henri, J.-F. (2006). Management control systems and strategy: A resource-based perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 31(6), 529–558. doi:10.1016/j.aos.2005.07.001
- (36). Janke, R., Mahlendorf, M. D., & Weber, J. (2014). "An exploratory study of the reciprocal relationship between interactive use of management control systems and perception of negative external crisis effects." *Management Accounting Research*, 25(4), 251-270. DOI: 10.1016/j.mar.2014.01.001.
- (37). Jarvis, C., MacKenzie, S., & Podsakoff, P. (2004). Un examen critique des indicateurs de construit et des erreurs de spécification des modèles de mesure dans la recherche en marketing et en comportement du consommateur. *Recherche et Applications en Marketing*, 19, 73–97. <https://doi.org/10.1177/076737010401900105>
- (38). Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
- (39). Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- (40). Kord, B., Ghasemi, M., & Khazaei Amin, A. (2013). Measuring the organizational intelligence of the experts and managers of the cement factory in Sistan. *European Online Journal of Natural and Social Sciences : Proceedings*, 2(3), 959–967.
- (41). Leon, F., & Atanasiu, G. (2008). Integrating artificial intelligence into organizational intelligence. *Management & Marketing*, 3(2), 71-80.
- (42). Liebowitz, J. (1999). *Building Organizational Intelligence: A Knowledge Management Primer* (1st ed.). CRC Press. <https://doi.org/10.1201/9780367810689>
- (43). March, J. G. (1999). *The pursuit of organizational intelligence*. Blackwell.
- (44). Matsuda, T. (1988). OR/MS, its interaction with and benefit from Japanese organizational intelligence. *Omega International Journal of Management Science*. 16 (3), 233-241.
- (45). McMaster, M. D. (1996). *The intelligence advantage: Organizing for complexity*. Butterworth-Heinemann.
- (46). Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2017). *Management control systems: Performance measurement, evaluation and incentives* (4th ed.). Pearson Education Limited.
- (47). OCDE. (2024). Études économiques de l'OCDE : Maroc 2024. Éditions OCDE. <https://doi.org/10.1787/1aad09d0-fr>
- (48). Otley, D. (2016). The contingency theory of management accounting and control: 1980–2014. *Management Accounting Research*, 31(1), 45–62. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2016.02.001>
- (49). Pavlov, A., & Bourne, M. (2011). Explaining the effects of performance measurement on performance: An organizational routines perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(1), 101–122. <https://doi.org/10.1108/01443571111098762>
- (50). Quinn, J. B. (1992). *Intelligent enterprise: A knowledge and service based paradigm for industry*. Simon and Schuster.
- (51). Simic, I. (2005). *Organizational learning as a component of organizational intelligence, information and marketing aspects of the economically*, University of national and world Economy, Sofia, Bulgaria. Retrieved from <http://www.Unwe.acad.bg/repec/sources>
- (52). Simons, R. (1995). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business School Press.

- (53). Smircich, L., & Stubbart, C. (1985). Strategic management in an enacted world. *Academy of Management Review*, 10(4), 724–736. <https://doi.org/10.5465/amr.1985.4279096>
- (54). Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- (55). Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- (56). Thannhuber, M. J. (2005). The intelligent enterprise: The application of the derived theoretical framework to the domain of business and engineering management. In *The intelligent enterprise: Theoretical concepts and practical implications* (pp. 67–85). Springer.
- (57). Travica, B. (2015). Modeling organizational intelligence: Nothing googles like Google. *Online Journal of Applied Knowledge Management*, 3(2), 1–18.
- (58). Wade, M., & Diouf, M. (2021). Analyse des déterminants du degré d'utilisation des outils de contrôle de gestion en contexte de PME : une validation empirique au Sénégal. *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, 5(2), 37–66.
- (59). Wassermann, O. (2001). *The intelligent organization: Winning the global competition with the supply chain idea*. Springer Science & Business Media.
- (60). Wegmann, G. (2001). Les tableaux de bord stratégiques : une instrumentation du contrôle de gestion stratégique concepts, instrumentation et enquête [Conférence]. 22ème congrès de l'AFC, France. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00584660>
- (61). Widener, S. K. (2007). An empirical analysis of the levers of control framework. *Accounting, Organizations and Society*, 32(7-8), 757–788. doi:10.1016/j.aos.2007.01.001
- (62). Wilensky, H. L. (1967). *Organizational intelligence: Knowledge and policy in government and industry*. Basic Books.
- (63). Zian, H. (2013). Contribution à l'étude des tableaux de bord dans l'aide à la décision des PME en quête de performances [Thèse de doctorat, Université Montesquieu - Bordeaux IV]. <https://www.theses.fr/2013BOR40003.pdf>