



HAL
open science

Contribution du contrôle de gestion au pilotage de la performance financière à travers les méthodes de calcul des coûts : Cas des banques marocaines

Lahoussine Elktiri, Lhassane Jaouhari

► **To cite this version:**

Lahoussine Elktiri, Lhassane Jaouhari. Contribution du contrôle de gestion au pilotage de la performance financière à travers les méthodes de calcul des coûts : Cas des banques marocaines. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 2022, IJAFAME ISSN: 2658-8455 Volume 6, Issue 5-2 (2022), 6 (6-2), pp.196-218. <10.5281/zenodo.7376772>. <hal-03889559>

HAL Id: hal-03889559

<https://hal.science/hal-03889559v1>

Submitted on 8 Dec 2022

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Copyright - All rights reserved

Contribution du contrôle de gestion au pilotage de la performance financière à travers les méthodes de calcul des coûts : Cas des banques marocaines

Contribution of the management control to the piloting of the financial performance through the methods of calculation of the costs: Case of the Moroccan banks

Lahoussine ELKTIRI, (Docteur en sciences de gestion)
Faculté des Sciences Juridiques Économiques et Sociales d'Agadir
Université Ibn Zohr, Agadir

Lhassane JAOUHARI, (Enseignant chercheur)
Faculté des Sciences Juridiques Économiques et Sociales d'Agadir
Université Ibn Zohr, Agadir

Adresse de correspondance :	Faculté des Sciences Juridiques Économiques et Sociales Université Ibn Zohr Cité Dakhla Agadir Maroc (Agadir) B.P 8658 (+212) 528 23 28 20
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
Déclaration de la revue :	Cet article est publié sans charges de traitement.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	ELKTIRI, L., & JAOUHARI, L. (2022). Contribution du contrôle de gestion au pilotage de la performance financière à travers les méthodes de calcul des coûts : Cas des banques marocaines. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 3(6-2), 196-218. https://doi.org/10.5281/zenodo.7376772
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: November 05, 2022

Published online: November 30, 2022

Contribution du contrôle de gestion au pilotage de la performance financière à travers les méthodes de calcul des coûts : Cas des banques marocaines

Résumé :

L'activité bancaire connaît une forte évolution favorisée par une concurrence forte. Il se caractérise par des structures organisationnelles favorisant la coordination et la circulation efficace de l'information. La revue de littérature conduit à construire la problématique suivante : « Dans quelle mesure le contrôle de gestion contribue-t-il par le biais des méthodes de calcul des coûts au pilotage de la performance financière des banques marocaines ? ». Epistémologiquement, nous nous sommes inscrits dans un paradigme de positivisme aménagé. Ce dernier est développé à travers une approche mixte, une étude exploratoire à l'aide des guides d'entretien dont le seuil de saturation est obtenu auprès de 16 contrôleurs de gestion et les réponses collectées sont traitées par NVIVO, le but est de contextualiser le modèle théorique, une étude quantitative réalisée auprès de 110 contrôleurs de gestion au sein des banques conventionnelles marocaines. Premièrement, par le biais du logiciel SPSS, une analyse en composantes principales (ACP) est effectuée pour valider les échelles de mesure, de redéfinir et ajuster le modèle conceptuel théorique de recherche. Deuxièmement, une analyse par la méthode des équations structurelles PLS est appliquée pour la modélisation des relations entre les différentes variables constituant le modèle conceptuel. A l'interprétation sur la base des différents tests établis, il est conclu que la méthode des coûts complets et la méthode ABC sont des outils de contrôle de gestion contribuant au pilotage et à l'amélioration de la performance financière d'où les deux hypothèses sont validées dans le contexte bancaire marocain. La particularité de ce secteur dont l'information est importante et confidentielle constitue pour nous une limite. En effet, la perception des collaborateurs vis-à-vis des contrôleurs de gestion est une piste pour les futures recherches.

Mots clés : contrôle de gestion, coûts complet, méthode ABC, coûts cachés, performance financière, banques conventionnelles

Classification JEL : M41, J32, G21

Type de l'article : Article empirique

Abstract:

The banking activity is undergoing a strong evolution favored by a strong competition. It is characterized by organizational structures that favor coordination and the efficient circulation of information. The literature review leads to the following problematic: "To what extent does management control contribute through costing methods to the management of financial performance in Moroccan banks? Epistemologically, we have adopted a paradigm of positivism. The latter is developed through a mixed approach, an exploratory study using interview guides whose saturation threshold is obtained from 16 management controllers and the collected answers are processed by NVIVO, the aim is to contextualize the theoretical model, a quantitative study carried out with 110 management controllers in Moroccan conventional banks. First, through the SPSS software, a principal component analysis (PCA) is performed to validate the measurement scales, to redefine and adjust the theoretical conceptual research model. Secondly, an analysis by the method of structural equations PLS is applied for the modeling of the relationships between the different variables constituting the conceptual model. Based on the different tests established, it is concluded that the full cost method and the ABC method are management control tools contributing to the steering and improvement of the financial performance from which the two hypotheses are validated in the Moroccan banking context. The particularity of this sector, where information is important and confidential, is a limitation. Indeed, the perception of the employees towards the management controllers is an avenue for future research.

Keywords: management control, full costs, ABC method, hidden costs, financial performance, conventional banks

JEL Classification: M41, J32, G21

Paper type: Empirical research

1. Introduction

A l'ère de la mondialisation, l'économie mondiale connaît des changements remarquables caractérisés essentiellement par la déréglementation de plusieurs domaines et par l'évolution de nouvelles technologies d'information et de communication, ce qui met les entreprises face à un environnement actuel complexe et turbulent. Les structures organisationnelles ont tendance à devenir complexes. De ce fait, la direction générale doit avoir une vision raisonnable sur l'alignement des actions du personnel, leur capacité de participation à l'orientation stratégique et la cohérence avec les objectifs. Dans ce contexte apparaît la nécessité et l'importance d'un lien de coordination et de collaboration entre le sommet stratégique et les différentes parties opérationnelles au sein de l'entreprise. Plusieurs secteurs sont en forte concurrence suite à l'évolution rapide de l'environnement. La concurrence touche tous les secteurs d'activité y compris le secteur bancaire, qui constitue un secteur pilier de l'économie marocaine. Ce secteur connaît de son tour des mutations en termes de créations de services innovants. En effet, l'enjeu crucial des banques s'intéresse plus précisément à la performance durable justifiée par un avantage concurrentiel.

A l'ère de la crise sanitaire Covid-19 qui s'évolue pour devenir une crise systémique. Cette pandémie a perturbé l'équilibre économique national et international. Sur ce plan, même si l'Etat marocain est intervenu pour garantir l'équilibre économique et la survie des entreprises à travers des mesures telles qu'essentiellement les allègements fiscaux, facilités relatives aux cotisations sociales et l'attribution de subventions financières pour les projets industriels en phase de lancement. Le secteur bancaire quant à lui a été au cœur des dispositions anti crise Covid-19. Ce système du fait qu'un ensemble d'actions de soutien à l'économie marocaine ont été acheminées à travers lui, en l'occurrence, la mise en application de facilités de paiement des échéances, des offres de crédit de type Oxygène et Crédit Relance pour garder, d'une part, la continuité d'exploitation des entreprises, et d'autre part, pour faire face aux différentes éventuelles dépenses.

Afin d'améliorer et de perfectionner le pilotage de la performance, pour une bonne information favorisant la prise de décisions, les banques ont instaurés des systèmes d'information. Dans ce sens un service contrôle de gestion à travers des outil de maitrise des coûts peut-être un acteur de pilotage de la performance financière au profit des banques.

La discipline du contrôle de gestion n'a été, au départ, reconnu que par la mise en application des techniques de la comptabilité analytique axées exclusivement sur un objectif de calcul de coûts. Par la suite, ce concept s'est étendu pour couvrir un certain nombre d'autres outils qui ont été abordés par plusieurs auteurs des théories des organisations et par des chercheurs dans le domaine du management, dont nous citons (A. Burland & J-Y Eglme & Mykita, 1995; Berland & Simon, 2010; F.W Taylor, 1957; Hofstede G, 1978; Hofstedt T.R. ; K J.C., 1970; Woodward, 1970) (Alazard C et Separi S, 1998; Anthony, 1988; Bouquin H., 1994; Marck Bollecker, 2000; RN Anthony, 1965), de telle manière, qu'il joue un rôle primordial à l'échelle opérationnelle ainsi qu' à l'échelle stratégique.

Dans le cadre du management, l'objectif majeur d'une organisation est la compétitivité et la performance, autrement la maximisation des profits avec un minimum de coûts. En effet, le concept de la performance repose sur trois notions clés efficacité, efficience et économie. Suivant cette logique, l'entreprise est dans l'obligation de faire appel et de mettre en place des outils de gestion permettant le suivi et le pilotage de l'entreprise sur le plan opérationnel ainsi que sur le plan stratégique. Parler de performance, rend nécessaire d'avancer le concept du contrôle de gestion. Ces deux notions sont indissociables. Nous ne pouvons pas parler de la performance sans faire le lien avec le CDG qui constitue un pilier de pilotage et de suivi de la mise en œuvre des ressources. Selon RN Anthony (1965) « *le contrôle de gestion est le*

processus qui donne l'assurance aux managers que les ressources sont obtenues et employées avec efficacité et efficience ».

Dans ce cadre, l'intérêt général de notre travail de recherche vise à développer une thématique qui met en relation le CDG et la performance financière dans le secteur bancaire marocain. Le CDG a été développé dans la revue de littérature à travers plusieurs théories des organisations, sur la base d'une approche par les outils. L'étude la contribution du CDG au pilotage de la performance financière dans la banque est piloter par une question centrale.

Pour ce faire, cet article porte sur une thématique portant sur la contribution du contrôle de gestion à travers les méthodes de calcul des coûts à l'amélioration de la performance financière des banques marocaines. D'où, la problématique est formulée comme suit : « Dans quelle mesure le contrôle de gestion contribue-t-il par le biais des méthodes de calcul des coûts au pilotage de la performance financière des banques marocaines ? ».

Les éléments de réponse à la problématique de recherche, deux hypothèses sont formulées :

La Première hypothèse qui met en relation la comptabilité de gestion en tant qu'un outil de contrôle de gestion permettant le pilotage de la performance financière (**H-N°1 : La comptabilité analytique est un outil de contrôle de gestion contribuant au pilotage de la performance financière**).

La deuxième traite la relation entre la méthode ABC comme instrument de contrôle de gestion contribuant au pilotage de la performance financière (**H-N°2 : La méthode ABC est un outil de contrôle de gestion qui contribue positivement au pilotage de la performance financière**).

Pour tout travail de recherche, afin d'apporter des éléments de réponse à la problématique centrale de ce travail, nous avons schématisé ces différentes hypothèses pour concevoir notre modèle de recherche. Pour tester le modèle et les hypothèses de recherche, il est nécessaire de poursuivre un positionnement épistémologique et un cadre méthodologique.

Epistémologiquement, nous nous sommes inscrits dans un paradigme de positivisme aménagé. La revue de littérature développée montre que le concept est impacté par plusieurs variables et par différents contextes. En effet, nous avons opté pour une approche mixte assurée en deux étapes :

Etude exploratoire, dont nous avons réalisé une étude exploratoire sur la base de guides d'entretiens semi-directifs auprès de contrôleurs de gestion dans les banques marocaines. Cette exploration est réalisée afin de mettre en contexte notre modèle théorique et d'acquérir des connaissances supplémentaires sur l'objet étudié.

Etude confirmatoire, concerne une enquête au sein des banques sur le plan régional et national auprès des contrôleurs de gestion. Cette enquête est réalisée dans le but de tester les hypothèses de notre recherche. Cette étude est réalisée sur une population de 110 contrôleurs de gestion dans les banques conventionnelles au niveau des sièges régionaux et nationaux. Les résultats obtenus font l'objet d'une analyse préliminaire : une analyse factorielle par le logiciel SPSS V25. Ils feront aussi l'objet d'une deuxième analyse par le logiciel des équations structurelles SmartPLS. Cette analyse due à la taille réduite de l'échantillon.

La mise en application d'une approche méthodologique mixte est une contribution méthodologique qui permet à l'auteur d'avoir une vision variée de la problématique et de lui offrir plus de liberté d'action d'aller /retour entre la théorie et la pratique. Les résultats obtenus ont fait l'objet d'une discussion par rapport à la revue de littérature développée.

Ce manuscrit est structuré en trois parties, la première porte une revue de littérature dont nous exposerons les différents concepts clés et la conceptualisation de l'objet de recherche, la deuxième réservée au cadre épistémologique et méthodologique expliquant le processus opté pour développer ce travail, troisièmement la présentation, analyse, interprétation et la discussion des résultats obtenus par rapport aux apports théoriques. En terminant par des apports, limites et perspectives futures de recherche.

2. Revue de littérature

La discipline du contrôle de gestion n'a été, au départ, reconnu que par la mise en application des techniques de la comptabilité analytique axées exclusivement sur un objectif de calcul de coûts. Par la suite, ce concept s'est étendu pour couvrir un certain nombre d'autres outils qui ont été abordés par plusieurs auteurs des théories des organisations et par des chercheurs dans le domaine du management. Il a été développé dans la revue de littérature à travers plusieurs théories des organisations, sur la base d'une approche par les outils de calcul des coûts. Sa mise en application doit alors s'effectuer par la mobilisation d'outils tels que la comptabilité de gestion, la méthode ABC et la méthode des coûts cachés.

Dans un premier temps il s'avère très intéressant d'éclaircir les différents concepts objet de ce travail de recherche.

2.1. Contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est né avec la révolution industrielle. Son imposition dans l'entreprise est venue suite à la répartition des tâches pour contrôler les activités de chaque entité afin de piloter l'atteinte des objectifs fixés. Le contrôle de gestion d'une part, est un outil de gestion permettant à l'entreprise de bien conduire la planification et l'élaboration de la stratégie et d'autre part, il constitue un moyen d'aide à la décision et d'amélioration de la performance de l'entreprise. Dans ce qui suit, nous retenons un ensemble de définitions du contrôle de gestion proposées par différents auteurs.

Deux définitions sont citées par R. N. Anthony (1965), p.17 « *le contrôle de gestion est le processus 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* »

R. N. Anthony (1988), p.10 ajoute une autre définition « *le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour appliquer les stratégies* ».

Selon Pesqueux Y.; Triboulois B. (2004), le contrôle de gestion peut être vu comme un processus, une « boucle » qui suppose l'enrichissement et l'apprentissage progressifs. Il s'agit en fait d'un cycle constitué de quatre étapes principales H. Löning, V. Malleret, J. Méric, Y. Pesqueux, È. Chiapello (2008)

Les différents auteurs ont souligné que le CDG n'est pas une action mais présente un processus, (Alazard & Sépari, 2010; Anthony, 1988; Bouquin H.; Kuszla C., 2013; Bouquin H., 2010; Hofstede G, 1978; RN Anthony, 1965; Simons, 1995). Pour Ardoin & al. (1985) : « *Le processus est le cœur et la finalité du contrôle de gestion. Il est le point de fusion entre le contrôle de gestion et le contrôle d'entreprise* » Korib et Karzabi (2015, p.31). Il permet aux managers d'intervenir durant, avant et après l'action dans l'objectif, d'un côté, de bien comprendre les facteurs clés de succès assurant un bon choix de la stratégie poursuivie par l'entreprise et d'un autre côté, de suivre le résultat de chaque action en identifiant les écarts pour permettre des actions correctives, afin d'orienter celles-ci et de réguler les dysfonctionnements stratégiques et opérationnels pour piloter d'une manière efficace et efficiente la performance organisationnelle.

La présence d'un système de contrôle de gestion ou la mise en place d'un système de CDG implique la mise en œuvre d'un certain nombre d'instruments de gestion facilitant l'exécution des missions d'un contrôleur de gestion. Ces outils présentent des processus, des techniques et des méthodes comportant un ensemble de dispositifs et d'informations dans un objectif de gestion de l'organisation à court et à long terme.

2.2. Performance

D'après A. Burland et al. (2006) l'orientation des entreprises vers la performance nécessite l'adoption des pratiques de contrôle de gestion aux différents services de l'entité. La performance constitue le choix idéal d'un gestionnaire.

Selon Jacquet (2011), le concept de la performance est multidimensionnel et présente plusieurs caractéristiques pour son évaluation. Il paraît essentiel d'exposer les différents types de performance, en les listant dans le tableau suivant :

Tableau 1 : Synthèse des typologies de performance

Types	Définitions
Performance économique	La dimension économique de la performance reste le principal enjeu des organisations qui s'intéressent à l'optimisation des ressources économiques. Généralement, elle porte sur des informations financières et comptables en appliquant des techniques financières.
Performance financière	Elle porte l'attention généralement sur le résultat réalisé, autrement, la valeur créée par l'entreprise elle-même et à la vision des actionnaires.
Performance sociale	L'approche sociale de la performance porte sur la fonction sociale de l'entreprise ou sur le paradigme de responsabilité sociale. Cette dimension constitue l'une des bases de la performance économique et financière. Dans cette vision nous nous référons à la logique Savall Henri et Zardet Vironique (1995), contrôle de gestion socio-économique par la prise en compte de facteurs favorisant la performance sociale au sein de l'organisation.
Performance commerciale	Le volet commercial à son tour présente un axe de base de la compétitivité de l'entreprise. L'atteinte des objectifs commerciaux et la création d'un avantage concurrentiel est le but principal de telles entités. Ses indicateurs de mesure ne portent pas seulement sur la position concurrentielle, la qualité et le chiffre d'affaires, mais également elle prend en compte la capacité d'innovation et l'évolution du nombre de clients et la part de marché.

Source : Auteurs

Toutes ces recommandations constituent la base d'un accroissement de la rentabilité financière à long et à moyen terme, ce qui donne signification à la notion de performance financière S. Diop et al (2015). Dans cette perspective, le système de contrôle de gestion constitue pour toute organisation un acteur primordial de pilotage de performance. L'intervention du contrôle de gestion dans le pilotage de la performance s'exprime par des outils et des instruments de gestion qui présentent des caractéristiques. Pour ce faire, nous présenterons au niveau du deuxième chapitre les différentes théories ayant traité la contribution du contrôle de gestion au pilotage de la performance financière par l'application des outils et pratiques.

2.3. Outils de calcul des coûts su service de la performance financière

Les théories des organisations ont traité les objectifs et les rôles de CDG ainsi que son champ d'application. Elles ont marqué aussi le passage de ce dernier du modèle financier à un modèle de pilotage de la performance. De plus, ces théories ont signalé les phases d'instrumentation des outils de contrôle de gestion vers la conception du CDG en tant que discipline. Parmi les théories des organisations, nous distinguons deux conceptions ou deux modèles associés au contrôle de gestion.

En définissant l'entreprise comme étant une unité de production, les outils de contrôle de gestion considèrent chaque partie de la structure comme un service de production et que la fonction financière en tant que « commissaire-priseur » B. Ekoka (2003).

2.3.1. Comptabilité analytique au service de la performance financière

Parmi les innovations comptables des ingénieurs de l'école taylorienne et ceux de l'ASME (American Society of Mechanical Engineers), c'est que le prix de vente normal est basé sur le coût normal. Cette réponse fournie par la comptabilité au coût complet réel reste insatisfaisante pour les ingénieurs qui cherchaient à évaluer le produit, à contrôler la performance des travailleurs et à minimiser l'utilisation des matières.

Selon M. Gérard (2004) : La comptabilité analytique est un outil de gestion destiné à suivre et à examiner les flux internes à l'entreprise afin de fournir les informations nécessaires à la prise de décision. Des données sur les coûts des différentes phases de conception d'un produit, explication du résultat d'un bien/service. Ainsi qu'à la contribution à l'élaboration des prévisions en termes de produits et charges pour analyser les écarts en calculant les coûts préétablis. Dans une autre approche elle facilite la maîtrise et l'amélioration de la performance financière à travers le calcul et l'analyse des coûts S. Diop et al (2015).

Comme l'indique H. Bouquin (2005), il y a une transformation de la comptabilité industrielle à une comptabilité analytique d'exploitation, ensuite de l'analyse des coûts vers le contrôle des coûts, autrement à la comptabilité de gestion (management accounting). Malgré que les termes aient changé, la comptabilité analytique garde son objectif de production de données permettant la modélisation de la relation entre les ressources utilisées et les résultats obtenus. Il permet une vision prévisionnelle afin d'aider les dirigeants, et une vision sur le mesure de la performance H. Bouquin (2005), la valorisation des ressources mobilisées qui font l'objet d'un coût reste l'objet de cette méthode A. Burlaud et al (2003). La comptabilité analytique permet de répondre à une série d'objectifs : la fixation des prix, formation en contrôle de gestion et permettre des mesures correctives A. Burlaud (1983) cité par D. A. Alphonse et Al. (2018).

Un ensemble de critiques associées au calcul des coûts par la méthode des centres d'analyse donnent naissance au renouvellement de la méthode et au développement de la méthode ABC (Activité Based Costing). Selon P. Mevellec (1994), la réussite du renouvellement du CDG, durant les années 90, obtenue par l'analyse basée sur l'activité et du système de CDG et du système de coût est en liaison à la modification de l'approche classique du système de CDG. Dans le sens de renouvellement des outils de contrôle de gestion en termes de calcul de coût nous abordons la comptabilité par activité.

2.3.2. Méthode ABC au service de la performance financière

Selon A. Dworaczek et Al. (1998), l'objectif de la méthode ABC porte sur la mesure de la consommation des ressources (hommes, machines, fournitures et locaux) en relation avec l'activité, au processus, l'obtention des coûts pertinents, standardisation de la saisie, la sauvegarde et le partage de l'information stratégique sur les coûts. Dans ce cadre, pour M. Lebas (1991), la logique d'activité est l'accumulation des coûts par phase du processus de production du produit ou du service. Pour D. Corfmat et al (2000), afin de réguler la non coordination et la non concertation des informations sur les coûts des différents départements, des informations non comparables et non consolidées, l'approche ABC permet à l'entreprise une assurance sur l'homogénéité des données collectées des différents services. Elle permet aussi d'avoir un référentiel d'information commun entre tous les membres. Cette méthode contribue aussi à mettre en commun l'activité de l'entreprise et ses finalités, rendre la relation entre l'organisation hiérarchique et les processus compréhensible et d'impliquer chaque acteur dans le processus de pilotage de la valeur.

Dans un environnement en forte évolution et en pleine mutation, et selon le modèle de Ford, la performance n'est pas en relation uniquement aux volumes des produits mais par contre est en relation avec la diversité des gammes de produits, la réponse aux besoins de la clientèle et une bonne maîtrise des transactions internes sur le plan financier ainsi que sur le plan

organisationnel. La méthode ABC présente un instrument efficace pour mesurer et piloter la performance financière S. Diop et al (2015). Cette méthode est présentée comme un outil d'optimisation de la performance financière et organisationnelle de l'entreprise.

Afin de développer le rôle de la méthode ABC, le schéma suivant permet de décrire les différentes utilisations de la comptabilité par activité, selon l'approche adaptée par M. Partridge et Al. (1998).

Dans ce sens, elle contribue au pilotage de la performance financière par plusieurs actions selon le tableau suivant :

Tableau 2 : Contribution de l'ABC au pilotage de la performance financière

Méthode	Contributions
Méthode ABC	Elle participe à la planification stratégique, au contrôle et à la coordination entre les différents services
	Elle participe à l'aide à la décision afin d'améliorer le niveau du profit
	Elle contribue à expliquer la formation des coûts attribués à chaque stage d'élaboration du produit
	Elle permet une meilleure utilisation et allocation de ressources
	Elle a un rôle dans les orientations décisionnelles (amélioration de la prise de décision)
	Elle permet à travers le traitement des coûts une amélioration de la qualité des produits/services
	Elle présente un système d'évaluation des coûts
	Elle permet de gérer le même rendement avec moins de ressources et d'améliorer en conséquence la rentabilité

Source : Auteurs

D'après ces différentes conceptions autour de la méthode ABC, il est constaté qu'elle présente un outil important pour le contrôle de gestion. Elle permet un traitement des différents coûts attribués à chaque processus de réalisation du produit, à la maîtrise et réduction de ces coûts. Le pilotage de la performance financière reste une logique essentielle pour le contrôleur de gestion au sein de l'entreprise.

3. Revue de littérature empirique

3.1. Etudes empiriques

Le fonctionnement de la banque apparenté à celui de l'entreprise industrielle dans la mesure où, elle est envisagée soit comme un producteur des crédits à partir des dépôts Sealy et Lindley, (1977), ou comme fabricant des dépôts à partir des crédits Pesek, (1970) et Towey, (1974). La banque offre différents produits à ses clients ce qui la qualifie comme une multi productrice de prestation de services. L'activité bancaire est caractérisée par plusieurs indicateurs qui peuvent répondre à la recherche d'évaluation de l'activité bancaire :

Le produit net bancaire PNB : c'est un indicateur qui permet de calculer la marge brute. Il est obtenu par la différence entre les produits d'exploitation et les charges d'exploitation. Il permet de mesurer le degré de participation des banques au produit national. Vu que la mesure de la rentabilité est parmi les principaux rôles du contrôle de gestion au sein des établissements financiers, il peut être analysé par centre de profit, par produit ou service ou plus particulièrement par client G. Naulleau et Al. (2013) Le coefficient d'exploitation : c'est un ratio utilisé pour analyser les résultats. Il correspond au montant des charges rapporté au PNB. Les indicateurs de rentabilité sont le ROE, le ROA et le ratio de solvabilité :

Le retour sur les capitaux propres, appelé aussi return on Equity (ROE) : ce ratio permet de déterminer la rentabilité des capitaux propres pour faire face aux risques qui affectent l'activité bancaire. Il constitue aussi une source de rémunération des actionnaires.

Le retour sur actifs Return On Assets (ROA), exprime la rentabilité de l'actif autrement dit le résultat net du bilan.

Le ratio de solvabilité : exprime la solvabilité des fonds propres.

3.2. Mesure de la performance financière au sein de la banque :

Plusieurs travaux de recherche sont inventés dans le sens des indicateurs de mesure de la performance financière au sein de l'entreprise. Nous les récapitulons dans le tableau suivant :

Tableau 3 : Synthèse des indicateurs de mesure de la performance financière

Auteurs	Indicateurs de mesure de la performance financière
(Sapienza R.J. et al, 1988)	ROE, ROA et le bénéfice par action
(Djoumessi, F., Gonne, J., & Wamba, 2020)	Rentabilité financière, rentabilité économique
(G. Naulleau et M. Rouach, 2013) (Sealy et Lindley, 1977) (Pesek, 1970, Towey, 1974)	Le coefficient d'exploitation : c'est un ratio utilisé pour analyser les résultats, correspond aux charges rapportées au PNB
(Todor, W.D., Fielding, J. et Porter, 1980)	Croissance du chiffre d'affaires, la rentabilité et la productivité
(Vankatraman N et al, 1986)	Croissance du chiffre D'affaire, les revenus, la productivité et le résultat net
(St-Onge S. et al, 1994)	ROA, ROE, la valeur de l'action et le résultat net
(Barette J. et Berard J., 2000)	La productivité, le ROE, le résultat net, la croissance du chiffre d'affaires et la croissance de la valeur de l'action
(G Dess et al, 1984)	ROA et la croissance du chiffre d'affaires

Source : Boujlida (2002) cité par Zoubida Samlali et Al. (2018), p.443

A ce stade, nous avons pu conclure, d'après les différents auteurs de management ayant contribué à l'instrumentation du CDG, la contribution de celui-ci aux différentes phases et processus stratégiques au sein de l'organisation. Son rôle est très remarquable avant l'action (c'est-à-dire la phase de définition des objectifs) et après l'action afin de permettre un contrôle et une comparaison des réalisations par rapport aux prévisions.

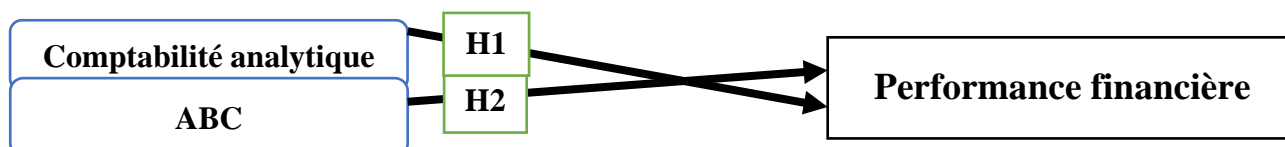
A travers cette revue théorique nous avons, également, pu construire nos hypothèses de recherche, dont nous faisons un rappel comme suit :

Hypothèse N°1 : La comptabilité analytique est un outil de contrôle de gestion contribuant au pilotage de la performance financière ;

Hypothèse N°2 : La méthode ABC est un outil de contrôle de gestion qui contribue positivement au pilotage de la performance financière ;

D'après cette revue de littérature développée un modèle conceptuel théorique est schématisé comme suit :

Figure 1 : Modèle conceptuel théorique



Source : auteurs

De ce fait, après la conclusion de revue de littérature par la déduction des différentes hypothèses de recherche et concevoir le modèle théorique de recherche (figure 1).

4. Cadre méthodologique de la recherche

Pour mener un travail de recherche, il nous semble indispensable de décrire et de préciser le positionnement épistémologique. Pour la réalisation de tout travail de recherche, le chercheur doit faire appel à des réflexions épistémologiques, théoriques et méthodologiques Wacheux (1996). Dans ce cadre, les recherches scientifiques en sciences de gestion s'inscrivent dans la volonté de connaître et d'expliquer des phénomènes sociaux dans l'organisation, mais en même temps de donner aux acteurs des moyens de compréhension et d'action sur ces phénomènes. Comme le souligne Wacheux, (1996), « respecter un cadre épistémologique, c'est de mener une recherche vers la réalisation ».

4.1. Secteur bancaire au Maroc

Le secteur bancaire marocain a connu une mutation très importante. Il est considéré parmi les principaux moteurs et l'un des secteurs les plus efficaces dans l'économie du pays. Le système bancaire marocain est caractérisé par une forte concurrence. Le marché bancaire au Maroc est contrôlé par 19 banques dont le principal acteur est constitué par le réseau public des banques populaires, ensuite les autres banques telles que la banque marocaine du commerce et de l'industrie et la caisse de dépôt et de gestion. Ce secteur est caractérisé par la présence des banques étrangères qui regroupent l'ensemble des grandes banques privées. En effet, le système bancaire au Maroc est réglementé par Bank Al Maghreb.

Nous décrivons dans le second point le paradigme épistémologique poursuivi et l'approche adoptée.

4.2. Méthodologie adoptée

Dans le contexte de notre étude, à savoir les banques marocaines, la revue de littérature reste insuffisante pour répondre à la question centrale de notre recherche. Nous constatons qu'il existe des études menées par une approche qualitative et d'autres par une approche quantitative. Donc, il est opportun de procéder en premier lieu à une étude exploratoire de type qualitatif par des guides d'entretien afin de prendre en compte les particularités de notre contexte de recherche, et par la suite nous procéderons à une étude confirmatoire de type quantitatif à travers un questionnaire dans l'objectif de valider le modèle conceptuel de recherche. Notre étude empirique pour répondre à la problématique de contribution du CDG au pilotage de la performance financière au sein des banques est réalisée en respectant un processus méthodologique afin de collecter les données. Afin d'apporter des éléments de réponse à la problématique de recherche l'étude est menée en deux phases :

Phase 1 : Etude exploratoire, dont nous avons réalisé une étude exploratoire sur la base de guides d'entretiens semi-directifs auprès de contrôleurs de gestion dans les banques marocaines dont nous avons eu le seuil de saturation au nombre de 16 réponses. Cette exploration est réalisée afin de mettre en contexte notre modèle théorique et d'acquérir des connaissances supplémentaires sur l'objet étudié. L'objectif visé dans cette étape, c'est de contextualiser le modèle de recherche par la naissance d'autres dimensions et de reformuler les hypothèses formulées dans la revue de littérature.

Phase 2 : Etude confirmatoire, concerne une enquête au sein des banques sur le plan régional et national auprès des contrôleurs de gestion. Cette enquête est réalisée dans le but de tester les hypothèses de notre recherche. Cette étude est réalisée sur une population de 110 contrôleurs de gestion dans les banques conventionnelles au niveau des sièges régionaux et nationaux. Les résultats obtenus font l'objet d'une analyse préliminaire : une analyse factorielle par le logiciel

SPSS V25. Ils feront aussi l'objet d'une deuxième analyse par le logiciel des équations structurelles SmartPLS. Cette analyse due à la taille réduite de l'échantillon. Cette étape nous a permis de déterminer la contribution des outils de calcul des coûts au pilotage de la performance financière dans les banques marocaines.

Pour la réalisation de notre travail de recherche nous avons opté pour une recherche mixte. L'objectif visé dans cette étude est la contextualisation de notre modèle théorique de recherche. Nous avons opté de ce fait pour une étude exploratoire par guide d'entretien, secondée par une étude confirmatoire par questionnaire.

5. Analyse des résultats

5.1. Etude exploratoire

Notre problématique centrale s'articule autour la contribution du contrôle de gestion au pilotage de la performance financière des banque marocaines. Un guide d'entretien est adressé et qui s'interroge sur les points suivants :

L'existence d'un service de contrôle de gestion au sein de la banque ;

Le rattachement hiérarchique de ce service ;

Son rôle au sein de la banque ;

Les différentes dimensions retenues de la performance au sein de la banque ;

Les outils de calcul des coûts au sein de la banque.

Sur la base de la revue de littérature, le contrôle de gestion se présente au sein de l'entreprise à travers certains nombres d'instruments. De ce fait, notre interrogation s'intéresse à collecter des informations sur les différents outils et pratiques utilisés par le CDG au sein des établissement bancaires. Afin de choisir l'échantillon et détailler notre problématique, nous avons intégré plusieurs questions en relation avec la problématique. Deux critères de l'échantillonnage qualitatif étaient pris en compte :

La diversification : qui a pour objectif de décrire le portrait de la population, aussi complet et global que possible. Dans ce sens, nous avons collecté des informations sur les différents outils et pratiques du contrôle de gestion dans le contexte bancaire ;

La saturation : la redondance des résultats dans le cadre d'une étude exploratoire signifie la saturation des données, autrement l'absence de nouvelles informations sur le phénomène étudié. Le chercheur doit alors arrêter l'étude exploratoire. En respect de ce deuxième critère, notre étude qualitative a concerné seize interviewés (16 contrôleurs de gestion).

Pour une approche qualitative, il existe plusieurs logiciels d'analyse de contenu tels que NVIVO, Sphinx, MAXQDA, ATLAS.ti, Dans le cadre de notre travail de recherche nous avons opté pour le logiciel NVIVO pour analyser les données de notre étude exploratoire. Il nous a permis d'avoir des résultats consignés dans les schémas suivants :

40 ans représente 29%, et celui dont l'âge va de 25 à 30 ans atteint 21% de la population. Les autres proportions sont représentées par les intervalles de moins de 25 ans et de plus de 50 ans. Une autre répartition illustrée par cette figure en l'occurrence selon le niveau de formation dont nous constatons que la majorité des répondants ont un niveau Bac+5 exprimé et représente 31% de la population totale.

Les proportions des individus sur lesquels porte notre questionnaire sont plus ou moins monopolisées par une durée d'expérience comprise dans une tranche de 15 à 20 ans pour une proportion maximale de 90%. Les autres tranches d'expérience ne représentent que 10% de la population. Selon cette figure le contrôle de gestion au sein de l'établissement bancaire est rattaché dans la majorité des banques à la direction générale représentant ainsi 51% de l'effectif secondé par le rattachement à la direction audit et contrôle de gestion avec une proportion de 24%. Les autres modalités de rattachement tel le rattachement à la direction financière, à la direction animation et réseau et à la direction système d'information et planification stratégique sont marginales.

- **Importance du CDG au sein de la banque**

Nous nous sommes interrogés sur l'importance du contrôle de gestion au sein d'un établissement bancaire. Nous avons collecté des réponses en le considérant comme élément D'après les réponses collectées, nous concluons que l'importance du CDG au sein de la banque est principalement liée au principe d'aide à la décision et au pilotage de la performance financière comme l'illustre le graphique ci-dessus.

- **Utilité des outils et pratiques de CDG**

Concernant le volet en relation avec le rôle des outils et des pratiques de contrôle de gestion dans la banque, les questionnaires ont touché plusieurs axes détaillés dans le tableau suivant. De ce qui précède il paraît que le rôle principal des outils de CDG au sein de la banque concerne le pilotage de la performance financière, l'allocation des ressources et le suivi de la stratégie. Afin d'affiner notre analyse, nous présenterons une analyse exploratoire des échelles de mesure à travers une analyse factorielle en composantes principales (AFCP).

5.4. Epuration des échelles de mesure

Dans l'objectif de réduire les variables, nous allons procéder à une analyse factorielle. L'analyse factorielle en composantes principales (AFCP) vise à rendre la structure des données plus accessible en ne gardant que l'information essentielle. Cette analyse permet une facilité d'interprétation, c'est pour cela que nous allons présenter les résultats des test KMO et de Barlett pour justifier l'utilisation de l'AFCP. Nous allons par la suite y adjoindre le test de fiabilité comme complément de l'analyse factorielle. Notre modèle conceptuel étant composé en deux types de variables dépendantes et indépendantes.

5.4.1. Validation des échelles de mesure de la variable dépendante

5.4.1.1. Dimensionnalité

Tableau 4 : Indice KMO et test de Bartlett "Performance financière"

Indice KMO et test de Bartlett		
Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.	,746	
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-carré approx.	381,419
	Ddl	15
	Signification	,000

Source : Sortie SPSS

Nous avons un indice de KMO de 0,746 et le test de Bartlett égal à 0,000, ce qui signifie que la corrélation entre les items est significative puisque la valeur du KMO dépasse 0,5. Ceci est une indication qu'il existe une résolution factorielle entièrement acceptable.

Notons que l'ensemble des énoncés est mesuré sur une échelle de mesure en 5 points (l'échelle de mesure est homogène). Une AFCP est appliquée sur l'ensemble primaire de 6 items, sans précision du nombre de facteurs demandés.

Tableau 5 : Résultats de l'AFCP pour l'échelle de mesure « Performance financière »

Variance totale expliquée					
Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements	
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance
1	3,605	60,091	60,091	3,605	60,091
2	1,322	22,034	82,126	1,322	22,034
3	,437	7,286	89,412		
4	,267	4,452	93,863		
5	,256	4,275	98,138		
6	,112	1,862	100,000		

Source : Sortie SPSS

Une structure unidimensionnelle apparaît. Tous les items se positionnent convenablement pour expliquer 60,091% de la variance totale. Tous les autres indices (par de variance expliquée et communalité) sont supérieurs aux seuils fixés dans le cadre de cette analyse, ce qui conduit à valider la structure factorielle à quatre items.

5.4.1.2. Fiabilité interne

Tableau 6 : Test de fiabilité interne « Performance financière »

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,837	6

Source : Sortie SPSS

Le test Alpha de Cronbach pour la variable « performance financière » obtenu sur la base de 6 énoncés est très satisfaisant selon les critères de Nunnally et Brenstien (1994) et d'Evard et al (2003).

Tant que les analyses exploratoires concernant la dimensionnalité et la fiabilité interne du construit dépendant sont réalisées, nous allons examiner celles des construits indépendants.

5.4.2. Validation des échelles de mesure de la méthode des coûts complets

5.4.2.1. Dimensionnalité

Tableau 7 : Indice KMO et test de Bartlett "Méthode des coûts complets"

Indice KMO et test de Bartlett		
Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,684
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-carré approx.	273,849
	Ddl	36
	Signification	,000

Source : Sortie SPSS

Le tableau affiche un indice de KMO de 0.684 cela justifie la significativité des items. Donc sur ce résultat nous pouvons signaler que l'analyse factorielle est faisable.

Tableau 8 : Résultats de l'AFCP pour l'échelle de mesure "Coûts complets"

Variance totale expliquée					
Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements	
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance
1	3,055	33,947	33,947	3,055	33,947
2	1,863	20,702	54,649	1,863	20,702
3	1,062	11,800	66,448	1,062	11,800
4	,888	9,872	76,321		
5	,714	7,929	84,249		
6	,496	5,512	89,762		
7	,406	4,512	94,274		
8	,304	3,380	97,654		
9	,211	2,346	100,000		

Source : Sortie SPSS

Une variance totale de la méthode des coûts complets d'une valeur de 33,947, cela implique que les items se positionnent convenablement.

5.4.2.2. Fiabilité interne

Une valeur supérieure à 0.7 de l'alpha de Cronbach justifie la fiabilité interne de tous les items.

Tableau 9 : Test de fiabilité de l'échelle de mesure "Coûts complets"

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,724	9

Source : Sortie SPSS

5.4.3. Validation des échelles de mesure de la méthode ABC

5.4.3.1. Dimensionnalité

Sur la base de cette analyse, nous pouvons dire que l'AFCP est entièrement faisable et acceptable. Ceci se justifie par un indice KMO de 0,800 dépassant le seuil de 0,5.

Tableau 10 : Indice KMO et test de Bartlett "Méthode ABC"

Indice KMO et test de Bartlett		
Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,800
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-carré approx.	395,939
	Ddl	28
	Signification	,000

Source : Sortie SPSS

Une variance totale de 54,843 signifie que le positionnement structuré des items. La structure des items du construit est de ce fait validée (tableau 11).

Tableau 11 : Résultats de l'AFCP pour l'échelle de mesure "méthode ABC"

Variance totale expliquée					
Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements	
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance
1	4,387	54,842	54,842	4,387	54,842
2	1,082	13,528	68,371	1,082	13,528
3	,665	8,311	76,682		
4	,656	8,200	84,882		
5	,461	5,759	90,641		
6	,345	4,311	94,952		
7	,227	2,842	97,794		
8	,176	2,206	100,000		

Source : Sortie SPSS

5.4.3.2. Fiabilité interne

L'alpha de Cronbach est calculé sur la base de 8 items pour la méthode ABC est très satisfaisant. Cela est relatif à la valeur de 0.876 dépassant le seuil de 0.7.

Tableau 12 : Test de fiabilité de l'échelle de mesure "méthode ABC"

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,876	8

Source : Sortie SPSS

Après avoir effectué les différents tests de l'analyse factorielle en composantes principales nous résumons le tableau suivant :

Tableau 13 : Synthèse de la phase exploratoire des échelles de mesure

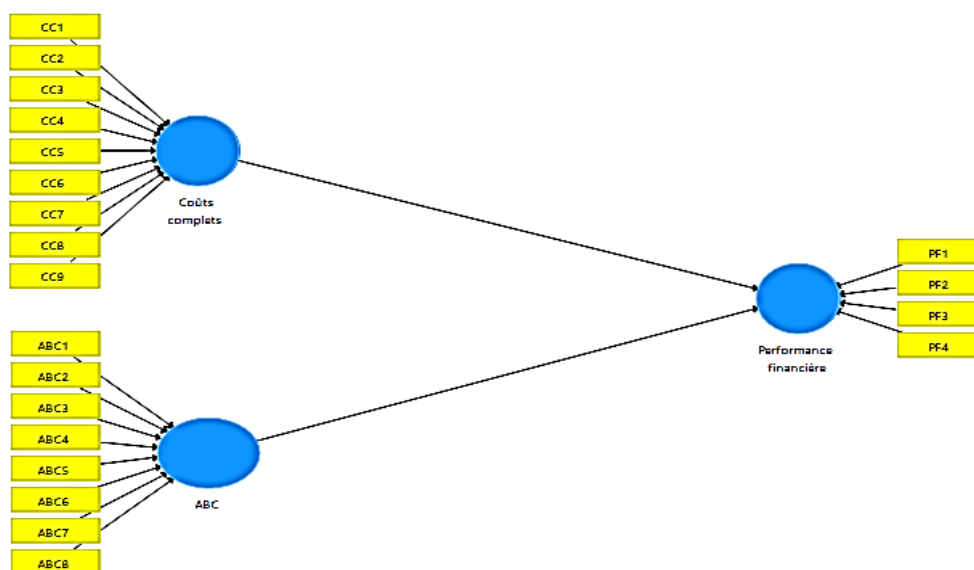
Variables	Nbre d'items avant AFCP	Epurations					Alpha de Cronbach	Nbre d'items après AFCP
		KMO	Bartlett	Valeur propre de CP	% de la variance	Items supprimés		
CC	9	0.684	0.000	3.055	60.091	0	0.724	9
ABC	8	0.800	0.000	4.387	54.842	0	0.876	8
PF	6	0.746	0.000	3.605	60.091	0	0.837	6

Source : Auteur

(CC : Coûts complets, ABC : Méthode ABC et PF : Performance financière)

Une deuxième phase d'analyse confirmatoire est abordée par le biais d'une analyse par les équations structurelles à l'aide du logiciel SmartPLS version 3. Avant d'aborder cette étape nous présentons le modèle conceptuel avant épuration des échelles de mesure comme suit :

Figure 3 : Modèle théorique avant épuration des échelles de mesure



Source : Sortie SmartPLS

Le modèle conceptuel présenté a fait l'objet d'une analyse afin de valider les mesures utilisées. Dans un premier temps, nous allons commencer par la validité convergente.

L'analyse de notre modèle de recherche a poursuivi l'approche PLS en deux phases :

La première phase : confirmatoire, un complément de l'AFCP entamé par l'utilisation de SPSS qui a pour but de valider les échelles de mesure. Dans ce sens, nous appliquerons les critères de validité convergente et de validité discriminante.

La deuxième phase : un test d'hypothèse et du modèle.

Après avoir réalisé l'analyse factorielle en composantes principales, nous allons développer une deuxième analyse qualifiée de confirmatoire. Pour justifier ce test du modèle et des hypothèses de recherche, nous présenterons les résultats en appliquant la méthode des équations structurelles à l'aide du logiciel SmartPLS v3.

5.5. 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.

5.5.1. Validité convergente des items

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

Tableau 14 : Fiabilité Composite et Variance Moyenne Extraite

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Coûts complets	0.846	0.851	0.876	0.594
ABC	0.896	0.926	0.925	0.714
Performance financière	0.913	0.915	0.939	0.793

Source : Sortie SmartPLS

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.

5.5.2. Validité discriminante

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

Tableau 15 : Validité discriminante des variables

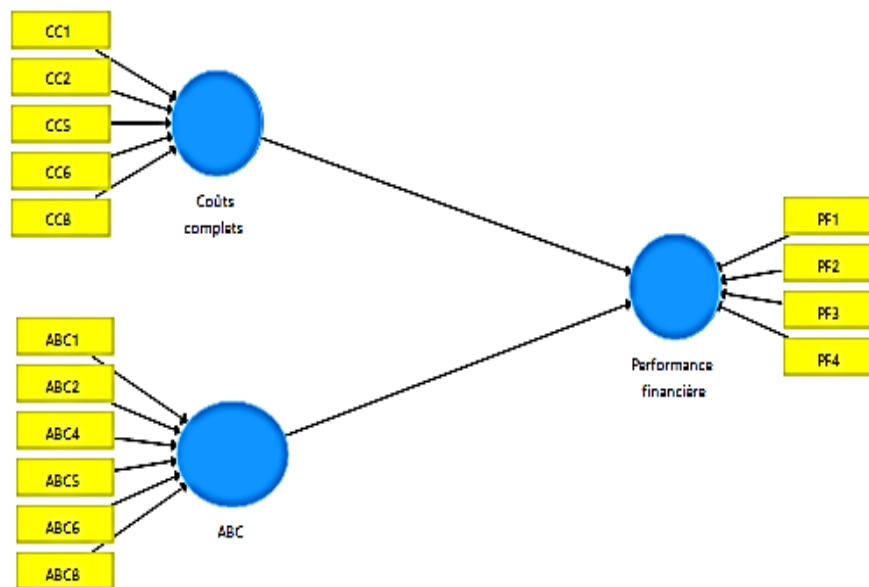
	CC	CG	PF
CC	0.628		
ABC	0.656	0.845	
PF	0.619	0.650	0.891

Source : Sortie SmartPLS

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 4 : Modèle conceptuel ajusté



Source : sortie SmartPLS

5.6. Test du modèle structurel

Ce test est étudié à travers trois indicateurs :

5.6.1. Coefficients 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 16 : Coefficient de détermination

	R Square	R Square Adjusted
Performance financière	0.685	0.660

Source : Sortie SmartPLS

5.6.2. L'effet de la taille

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 17 : Coefficient de l'effet size f^2

	Performance financière
Coûts complets	0.112
ABC	0.123

Source : Sortie SmartPLS

5.6.3. 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 18 : Capacités prédictives du modèle

	SSO	SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)
Coûts complets	384.000	232.340	0.395
ABC	192.000	192.000	
Performance financière	192.000	103.426	0.461

Source : Sortie SmartPLS

5.7. Test des hypothèses

Le tableau suivant affiche les résultats de l'analyse réalisée par SmartPLS :

Tableau 19 : Test des hypothèses

	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Coûts complets -> Performance financière	0.151	2.357	0,019
ABC -> Performance financière	0,107	2,717	0,007

Source : Sortie SmartPLS

Nous remarquons l'existence d'une corrélation significative entre les variables explicatives et la variable à expliquer « la performance financière » 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 20 : Synthèse des résultats du test d'hypothèses

H N°	Valeur β	T Statistics	P Values	Décision
H1	0.151	2.357	0,019	Validée
H2	0,107	2,717	0,007	Validée

Source : Auteur

6. Discussion des résultats

Après l'achèvement du processus d'analyse des résultats de la recherche, nous sommes arrivés à la phase de clôture de notre thèse de doctorat selon un protocole méthodologique. A cette phase, nous sommes amenés à comparer et à confronter les résultats de notre étude empirique à un positionnement théorique.

Les résultats obtenus concernent la contribution du CDG au pilotage de la performance financière au sein des banques marocaines. Afin de soutenir et de fonder notre modèle conceptuel de recherche, ce dernier est évalué sur la base de sept hypothèses qui ont fait l'objet d'un test.

En terme de contrôle de gestion, les tendances de l'école classique à travers ses courants dominants, illustre un des aspects du CDG : la technique à travers l'utilisation des calculs de coûts et d'écarts, la mise en œuvre dans l'organisation grâce à l'établissement des règles et de procédures, la fonction en tant qu'outil d'aide à la direction de l'entreprise Boisselier P. et al.

(2013). En se référant aux différents fondements théoriques abordant le contrôle de gestion au service de la performance financière par le biais de la comptabilité de gestion nous pouvons en citer quelques-uns. Parmi ces fondements, nous citons la théorie de F.W Taylor (1957), à savoir l'organisation scientifique de travail (OST). Selon la théorie de Taylor, la comptabilité industrielle est devenue le premier instrument permettant une analyse et de mieux savoir la formation du coût de revient et ainsi le seul moyen de contrôle. Selon H. Zimnovitch (1995), le calcul des coûts permet un suivi de l'efficacité, aide à la fixation des prix de vente et de motivation des opérationnels. Cette période est relative à la conception taylorienne du CDG par trois interventions : mettre en place des procédures nécessaires à la mesure de la performance financière, évaluation des résultats en se basant sur les procédures fixées et évaluer la performance financière par rapport aux préétablis.

La comptabilité analytique est tenue comme instrument de gestion, moyen pour suivre et examiner les flux internes et produire l'information convenable à la prise de décision M. Gérard (2004).

D'autres travaux de recherche ont démontré que l'utilisation de la méthode des coûts complets permet à l'entreprise de :

- Présenter un outil de contrôle de gestion ;
- Détailler la formation des coûts attribués à chaque phase de production d'un produit ;
- Faciliter la maîtrise et l'amélioration de la performance financière à travers le calcul et l'analyse des coûts S. Diop et al (2015) ;
- Permettre de responsabiliser les opérationnels

Comme l'indique H.Bouquin (2005), il y a une transformation de la comptabilité industrielle en une comptabilité analytique d'exploitation, ensuite de l'analyse des coûts vers le contrôle des coûts. Elle permet une vision prévisionnelle afin d'aider les dirigeants, et une vision sur la mesure de la performance Bouquin H. (2005), la valorisation des ressources mobilisées qui font l'objet d'un coût reste l'objet de cette méthode A. Burlaud et al (2003). La comptabilité analytique permet de répondre à une série d'objectifs : la fixation des prix, la formation en contrôle de gestion et permettre des mesures correctives Burlaud (1983) cité par Alphonse DA et al. (2018). Des informations tirées de cette analyse confirmatoire nous ont permis de valider notre première hypothèse (**Hypothèse N°1**).

Cette méthode est développée par Baird K. M. et al. (2004). Elle produit des informations permettant l'aide à la décision, l'orientation des résultats et favorise le contrôle. Cité par Rahmouni (2008). Elle favorise la relation entre les dirigeants avec le système de qualité vers l'orientation des résultats. L'Activity Based Costing (comptabilité à base d'activité ou ABC) traitée par les professeurs de Harvard comme outils aidant les entreprises américaines à faire face aux entreprises japonaises et à répondre à l'insuffisance de la comptabilité traditionnelle S. Dehbi (2020). Pour X. Bouin et al. (2000), dans une entreprise qui produit plusieurs produits ou services, des lots de faible quantité ou de taille variable. L'approche par activité consiste à ce que chaque résultat soit attaché à une série d'actions ou d'activités (Bouquin H., 2003). Elle permet la maîtrise des activités et le pilotage de la performance par l'agencement en processus, autrement la réalisation du résultat souhaité P. Lorino (1991). Pour réguler la non coordination et la non concertation des informations sur les coûts des différents départements, des informations non comparables et non consolidées, l'approche ABC permet à l'entreprise une assurance sur l'homogénéité des données collectées des différents services D. Corformat et al (2000). Cette méthode constitue un moyen pour mesurer et piloter la performance financière S. Diop et al (2015).

Suite à la confrontation des résultats obtenus et relatifs à cette hypothèse exprimant une relation forte entre la comptabilité de gestion (par le biais de la méthode des coûts complets et la méthode ABC) et la performance financière. A travers les indicateurs affichés par SmartPLS, tels que $\beta = 0.151$, T de student = 2,357 supérieurs à 1.96, et le P-Value est de 0.019, nous

concluons que les apports théoriques ayant qualifié la méthode des coûts complets comme outil de minimisation des ressources applicable au contexte bancaire marocain. Ainsi, d'autres études ont avancé que l'approche par les coûts complets participe à l'alignement de la stratégie et des indicateurs de performance, alors que l'approche par activité améliore la qualité des produits/services. Ces recommandations sont confirmées par notre étude empirique dans le secteur bancaire au Maroc. De ces valeurs des tests, nous avons confirmé l'hypothèse **(Hypothèse N°2)**.

7. Conclusion

De nos jours, le système de contrôle de gestion est un acteur principal de pilotage de la performance. Est un outil de suivi au sein des entreprises d'une manière générale ce qui reflète les attentes des dirigeants. Les courants théoriques du management des organisations se sont intéressés aux rôles, aux interventions et aux orientations du contrôle de gestion au sein des entreprises. Nous citons donc le père du contrôle de gestion R Anthony, (1965 et 1988) qui a produit deux définitions différentes du CDG. La première précisant que le CDG assure aux managers l'emploi des ressources avec efficacité et efficience. La deuxième visant à donner l'assurance aux managers que les objectifs sont réalisés conformément à la stratégie.

Ce travail s'interroge sur l'intervention des méthodes de calcul des coûts au pilotage de la performance financière. Cette étude est menée dans le contexte bancaire marocain.

Notre travail de recherche présente des apports et des contributions à plusieurs égards. Notre recherche donne importance à l'utilité des outils de contrôle de gestion au service de la performance financière au sein des banques marocaines. D'où, la problématique est formulée comme suit : « Dans quelle mesure le contrôle de gestion contribue-t-il par le biais des méthodes de calcul des coûts au pilotage de la performance financière des banques marocaines ? ». Les éléments de réponse à la problématique de recherche, deux hypothèses sont formulées :

La première **(H-N°1 : La comptabilité analytique est un outil de contrôle de gestion contribuant au pilotage de la performance financière)**.

La deuxième **(H-N°2 : La méthode ABC est un outil de contrôle de gestion qui contribue positivement au pilotage de la performance financière)**.

Pour tout travail de recherche, afin d'apporter des éléments de réponse à la problématique centrale de ce travail, nous avons schématisé ces différentes hypothèses pour concevoir notre modèle de recherche. Pour tester le modèle et les hypothèses de recherche, il est nécessaire de poursuivre un positionnement épistémologique et un cadre méthodologique.

Epistémologiquement, nous nous sommes inscrits dans un paradigme de positivisme aménagé. La revue de littérature développée montre que le concept est impacté par plusieurs variables et par différents contextes.

Notre recherche présente des limites d'ordre conceptuel liées d'une part, à la manière par l'intermédiaire duquel nous avons construit les variables de la fonction CDG en se fondant sur des théories des organisations dans un cadre général, et d'autre le champ objet de notre est restreint. D'autres limites d'ordre méthodologique relatives à notre contexte de recherche, le secteur bancaire présente des particularités dont l'information est importante et confidentielle. Dans ce sens, la perception des répondants vis-à-vis des étudiants chercheurs constitue un obstacle lors de l'administration du questionnaire.

Ce travail de recherche permet de soulever des prolongements de la recherche dans le cadre du contrôle de gestion dans le secteur bancaire. Le modèle conceptuel de recherche testé dans le secteur bancaire met en relation les outils de contrôle de gestion au service de la performance financière dans le secteur bancaire.

Références

- (1) A. Burland ; Simon C. J. (2006). Le contrôle de gestion. *La Découverte, Paris*.
- (2) A. Burland & J-Y Eglme & Mykita. (1995). *Contrôle de gestion* (Vuibert (ed.)).
- (3) A. Burlaud et al. (2003). *Comptabilité de gestion : Coûts-contrôle 3ème Edition*.
- (4) A. DWORACZEK et B. OGER. (1998). L'ABC, facteur d'efficacité des services internes : application aux systèmes d'information au sein de digital équipement corporation. *Revue Française de Comptabilité*, 302, 40.
- (5) Alazard, C., & Sépari, S. (2010). Contrôle de gestion : Manuel et applications. In *DCG 11, DUNOD*.
- (6) Alazard C et Separi S. (1998). *Contrôle de gestion* (4 ème Edit).
- (7) Alphonse DA et al. (2018). De la diffusion à l'appropriation de la comptabilité analytique dans une université française: une étude exploratoire. *Hal Open Science*.
- (8) Anthony, R. N. (1965). Planning and control systems. *Framework for Analysis [by]: Division of Research*.
- (9) Anthony, R. N. (1988). The Management control function. *Harvard Business School Press*, 650.
- (10) B. EKOKA. (2003). Structuration du modèle Financier du contrôle de gestion à travers les disciplines à sa source. *Cahier de Recherche N° 2003-160*.
- (11) Baird K. M., Harrison G. L. et Reeve R. C. (2004). Adoption of activity management practices : a note on the extent of adoption and the influence of organizational and cultural factors. *Management Accounting Research*, 15, 383–399.
- (12) Barette J. et Berard J. (2000). La gestion de la performance: lier la stratégie aux opérations. *Revue Gestion*, 24, 12–19.
- (13) Berland, N., & Simon, F.-X. (2010). *Le contrôle de gestion en mouvement : Etat de l'art des meilleures pratiques*.
- (14) Boisselier P. et al. (2013). *Contrôle de gestion* (Vuibert (ed.)).
- (15) Boujlida, A. (2002). *La performance financière des PME manufacturières : conceptualisation et mesure*. Trois-Rivières, Université du Québec à Trois-Rivières, Canada.
- (16) Bouquin H. ; Kuszla C. (2013). Le contrôle de gestion. *P.U.F. 10ème*.
- (17) Bouquin H. (2003). *La comptabilité de gestion* (3rd ed.).
- (18) Bouquin H. (2005). *Les grands auteurs en contrôle de gestion* (EMS (ed.)).
- (19) Bouquin H. (2010). *Le contrôle de Gestion* (PUF (ed.); 9th ed.).
- (20) BOUQUIN H. (1994). *Les fondements du contrôle de gestion* (Collection).
- (21) Burlaud, A. (1983). Comptabilité de gestion dans les administrations. *Suppléments Aux Cahiers Français N°210, Entreprise et Comptabilité*.
- (22) D. Corfmat et al. (2000). *La mutation du contrôle de gestion* (édition d').
- (23) Dehbi, S. (2020). *DUALITÉ CONFIANCE ET CONTRÔLE DE GESTION : EFFET MÉDIATEUR DE LA CONFIANCE ET SON IMPACT SUR LA PERFORMANCE MANAGÉRIALE DES GRANDES ENTREPRISES AU MAROC*. IBN ZOHR.
- (24) Djoumessi, F., Gonne, J., & Wamba, L. D. (2020). L'introduction en bourse améliore-t-elle la performance financière de l'entreprise? Une application au cas des entreprises cotées à la Douala Stock Exchange (DSX). *Revue Congolaise de Gestion*, 1. <https://doi.org/https://doi.org/10.3917/rcg.029.0101>
- (25) F.W TAYLOR. (1957). *Scientific Management* (DUNOD (ed.)).
- (26) G. Naulleau et M. Rouach. (2013). *Contrôle de gestion et stratégie dans la banque* (Revue Banq).
- (27) G Dess et al. (1984). Measuring organizational performance in the absence of objective measures. *Strategic Management Journal*, 5, 265–273.

- (28) Hélène Löning, Véronique Malleret, Jérôme Méric, Yvon Pesqueux, Ève Chiapello, D. M. • A. S. (2008). *Le contrôle De Gestion ORGANISATION, OUTILS ET PRATIQUES*.
- (29) HOFSTEDTE G. (1978). *The Poverty of Management Control Philosophy*.
- (30) HOFSTEDT T.R. ; KINARD J.C. (1970). A strategy for behavioral accounting research. *The Accounting Review*, 38–54.
- (31) Jacquet, S. (2011). Management de la performance : des concepts aux outils. *Centre de Ressources En Economie Gestion (CREG)*.
- (32) M. LEBAS. (1991). Comptabilité analytique basée sur les activités. *Revue Française de Comptabilité*, 226, 48.
- (33) Marck Bollecker. (2000). Contrôleur de gestion : Une profession à dimension relationnelle ? *21ème Congrès de l'AFC*.
- (34) Melyon Gérard. (2004). *Comptabilité analytique* (3ème Editi).
- (35) P. LORINO. (1991). *Le contrôle de gestion stratégique, la gestion par les activités* (DUNOD).
- (36) P. MEVELLEC. (1994). Coûts à base d'activités : un succès construit sur un malentendu. *Revue Française de Gestion*, 20.
- (37) Partridge M. et Perren L. (1998). An integrated framework for activity-based decision making. *Management Decision*, 36, n° 9, 580–588.
- (38) Pesqueux Y. ; Triboulois B. (2004). La dérive organisationnelle, L'Harmattan, 196 p., Paris. Peteraf M.A. (1993), "The cornerstones of competitive advantage : A resource-based view." *Strategic Management Journal*, 14, 179–191.
- (39) Rahmouni, F.-A. A. (2008). *La mise en oeuvre de la comptabilité par activités dans les entreprises françaises : Caractéristiques et facteurs d'adoption et de succes*.
- (40) S. Diop et al. (2015). L'IMPACT DE L'ADOPTION DES SYSTEMES DE COUTS A BASE D'ACTIVITES SUR LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES SENEGALAISES. *Revue Economie, Gestion et Société*, 3.
- (41) Sapienza R.J. et al. (1988). Using subjective evaluations of organizational performance in small business research. *American Journal of Small Business*, 13, 45–53.
- (42) Savall Henri ; Zardet Vironique. (1995). *Maîtriser les coûts et les performances cachés*.
- (43) Simons, R. (1995). *Levers of Control*. Harvard University Press, Boston.
- (44) St-Onge S. et al. (1994). La mesure de la performance organisationnelle : un outil de gestion et de changement stratégique. *Revue Gestion*, 19, 29–37.
- (45) Todor, W.D., Fielding, J. et Porter, L. w. (1980). Organization Structure and Performance: A Critical Review. *The Academy of Management Review*, 5, 49–64.
- (46) Vankatraman N et al. (1986). Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 11, 801–814.
- (47) Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion* (Economica (ed.)).
- (48) Woodward, R. (1970). *Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance*.
- (49) X. BOUIN et al. (2000). *Les nouveaux visages du contrôle de gestion : approches techniques et comportementales* (Dunod).
- (50) Zimnovitch H. (1995). L'émergence des coûts standards aux USA. *Association Française de Comptabilité*.
- (51) Zoubida Samlali ; Rachid Jahidi. (2018). Empirical Evidence of the Impact of Best Practices of Corporate Governance on Financial Performance: Case Study of Blue Chip Companies in Morocco. *IAETSD JOURNAL FOR ADVANCED RESEARCH IN APPLIED SCIENCES*, 5(3), 438–447.