

## La contribution de la digitalisation à la Performance de la fonction du Contrôle de gestion, Cas : Menara Holding

The Contribution of Digitalization to the Performance of the Management Control Function: Case Study of Menara Holding.

Auteur 1 : GRINE Houda.

Auteur 2 : LOULID Mohamed.

**GRINE Houda**, (Doctorante en Sciences de Gestion.)

Université Cadi Ayyad, Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Marrakech.

**LOULID Mohamed**, (Professeur de l'Enseignement Supérieur)

Université Cadi Ayyad, Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Marrakech.

**Déclaration de divulgation :** L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

**Conflit d'intérêts :** L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

**Pour citer cet article :** GRINE .H & LOULID .M (2026) « La contribution de la digitalisation à la Performance de la fonction du Contrôle de gestion. Cas : Menara Holding », African Scientific Journal « Volume 03, Num 35 » pp: 0740 – 0759.



DOI : 10.5281/zenodo.19387527

Copyright © 2026 – ASJ



## Résumé

La digitalisation a aujourd'hui une influence très importante sur la fonction du contrôle de gestion, car elle change la manière dont elle fonctionne, les étapes qu'il suit et les tâches qui y sont liées à l'intérieur des entreprises. Dans un monde où les changements technologiques et organisationnels se font de plus en plus rapides, il est important d'étudier le rôle des technologies numériques pour mieux comprendre leur influence sur les façons de piloter et sur l'amélioration continue de la performance.

L'intégration d'outils numériques comme les systèmes ERP, les technologies de traitement de grandes quantités de données ou l'automatisation des processus de décision ne s'arrête pas à une simple mise à jour des outils de gestion. Elle change vraiment la manière dont le contrôle de gestion fonctionne en permettant d'accéder à des informations plus fiables, en améliorant la qualité des analyses et en rendant plus efficaces les processus à l'intérieur de l'entreprise. Dans ce contexte, la question de notre recherche reste la suivante :

### **Comment la digitalisation contribue-t-elle à la performance de la fonction du contrôle de gestion ?**

La méthode utilisée s'appuie sur une analyse des travaux existants, complétée par une étude descriptive basée sur des observations concrètes.

Dans cette optique, les résultats de cette recherche révèlent que l'intégration des outils numériques, notamment les systèmes ERP et les solutions de Business Intelligence, contribue de manière significative à l'amélioration de la qualité de l'information, à l'accélération du traitement des données et à l'efficacité du processus décisionnel, renforçant ainsi la performance de la fonction de contrôle de gestion au sein des organisations.

**Mots clés :** Digitalisation, Performance, contrôle de gestion, ERP, Business Intelligence.

**Abstract**

Digitalisation currently exerts a significant influence on the management control function, as it transforms its operating methods, processes, and associated tasks within organisations. In an environment characterised by increasingly rapid technological and organisational changes, it becomes essential to examine the role of digital technologies in order to better understand their impact on management control practices and on the continuous improvement of performance. The integration of digital tools such as Enterprise Resource Planning (ERP) systems, big data processing technologies, and the automation of decision-making processes goes beyond a simple update of management instruments. It fundamentally reshapes the management control function by enabling access to more reliable information, enhancing the quality of analyses, and improving the efficiency of internal processes. Within this framework, the research question guiding our study remains the following:

**How does digitalisation contribute to the performance of the management control function?**

The methodological approach is based on a review of existing literature, complemented by a descriptive study grounded in empirical observations.

In this perspective, the results of this research reveal that the integration of digital tools, notably ERP systems and Business Intelligence solutions, significantly contributes to improving information quality, accelerating data processing, and enhancing the effectiveness of the decision-making process, thereby strengthening the performance of the management control function within organizations.

**Keywords :** Digitalisation, Performance, Management Control, ERP, Business Intelligence.

## Introduction

Les évolutions économiques récentes, marquées par une intensification concurrentielle et une accélération des innovations technologiques, conduisent les organisations à repenser leurs modes de fonctionnement. L'intégration des technologies numériques dépasse désormais la simple adoption d'outils techniques pour s'inscrire dans une orientation stratégique structurante, influençant l'organisation interne, les processus décisionnels et les mécanismes de création de valeur.

Dans ce contexte marqué par la digitalisation des organisations, la question de l'évolution de la fonction de contrôle de gestion face à l'intégration des technologies numériques constitue, à l'heure où nous écrivons dans la recherche en Sciences de gestion un sujet central de recherche. Dans cette transformation numérique des organisations, la fonction du contrôle de gestion a subi un changement important. Au départ, elle se concentrait sur le suivi des budgets et la détection des écarts. Mais avec l'ajout de systèmes d'information unifiés, de solutions de Business Intelligence et d'outils d'analyse performants, elle évolue. Ces outils améliorent la qualité, la présence et la confiance dans les données, ce qui change alors les façons de prendre des décisions. En même temps, les responsabilités du contrôleur de gestion changent. En dehors des tâches habituelles de rédaction de rapports, cette fonction se tourne de plus en plus vers un rôle plus stratégique, en aidant à prendre des décisions. Dès lors, cet article tente de comprendre les moyens par lesquels la digitalisation affecte les manières de faire, les outils utilisés et la manière dont les organisations se positionnent en matière de contrôle de gestion. Cela consiste notamment à voir comment l'utilisation des outils numériques change la façon dont les processus sont gérés et dans quelle mesure cette évolution contribue à augmenter la productivité. Pour mieux comprendre cette question, l'analyse utilise le cadre de la théorie des capacités dynamiques. Cette théorie permet de comprendre comment les ressources et les compétences s'adaptent aux changements de l'environnement, tout en tenant compte des contributions des systèmes de contrôle diagnostique et interactif. Ces perspectives permettent donc d'analyser en profondeur les changements des méthodes de contrôle dans un contexte où la digitalisation joue un rôle important.

L'objectif principal de cet article est d'étudier la contribution de la digitalisation à l'amélioration de la performance de la fonction de contrôle de gestion, par l'intermédiaire des modalités de transformation des outils et pratiques de la fonction, mais également par l'évolution du statut et du rôle du contrôleur de gestion, au regard d'une logique d'organisation du travail en transformation.

La problématique principale qui structure notre recherche peut être formulée comme suit : **Comment la digitalisation contribue-t-elle à la performance de la fonction du contrôle de gestion ?**

Dans le but de répondre à cette problématique, cet article se décompose en trois parties. La première partie présente les fondements conceptuels relatifs à la digitalisation, au contrôle de gestion et à la performance. La seconde expose le cadre méthodologique de la recherche ainsi que le terrain d'étude. Enfin, la troisième partie est consacrée à l'analyse et à la discussion des résultats empiriques.

Du point de vue méthodologique, l'étude se base sur une revue de littérature structurée, enrichie par une recherche qualitative menée à partir d'entretiens semi-directifs effectués avec des professionnels travaillant dans le groupe Menara Holding. Cette façon d'étudier permet de saisir les modifications vues, que ce soit sur les outils utilisés, les méthodes employées ou les compétences acquises.

### **1. Le contrôle de gestion, la digitalisation, performance : fondements conceptuels**

La fonction du contrôle de gestion occupe une place centrale dans le pilotage de la performance organisationnelle. Avec l'essor des technologies numériques, cette fonction connaît une évolution profonde qui modifie ses outils, ses pratiques et son positionnement stratégique. L'intégration de systèmes technologiques avancés permet d'améliorer la production, le traitement et l'exploitation de l'information, favorisant ainsi une prise de décision plus rapide, plus fiable et plus pertinente. Dans cette perspective, la digitalisation apparaît comme un facteur structurant susceptible de renforcer l'efficacité des dispositifs de pilotage et, par conséquent, la performance globale de l'organisation.

#### **1.1 Définition du contrôle de gestion dans la littérature :**

La littérature académique explique plusieurs façons de faire le suivi de gestion, ce qui démontre l'existence de diverses théories utilisées. Dans une approche stratégique, Anthony (1988) considère le contrôle de gestion comme un processus qui permet aux responsables de diriger et de guider les actions de l'organisation afin d'assurer une bonne mise en œuvre des décisions stratégiques. Cette méthode met l'accent sur la partie concernant la gestion du contrôle, qui utilise à la fois des moyens pour organiser les tâches et des outils pour encourager les personnes qui y prennent part. Pour Khemakhem (2001), le contrôle de gestion désigne un groupe de méthodes utilisées dans une organisation, qui aident à utiliser bien les moyens disponibles. C'est un processus bien organisé qui garantit que les personnes, l'argent et les outils sont utilisés de manière cohérente avec les objectifs que l'organisation souhaite atteindre. Simons (1995) adopte une approche plus systémique en voyant le contrôle de gestion comme un outil qui compare les objectifs fixés avec les résultats obtenus. Cette logique repose sur un système qui

surveille les écarts, cherche pourquoi ils se produisent et met en place des actions pour les résoudre si c'est nécessaire. Enfin, Bouquin (2011) développe cette idée en mettant l'accent sur la cohérence entre la stratégie et les actions réelles. Il pense que le contrôle de gestion est une collection de méthodes et d'outils qui collaborent pour garantir que les décisions importantes et les tâches du quotidien de l'entreprise restent alignées.

### **1.1.1 Origines et structuration historique du contrôle de gestion :**

Le contrôle de gestion a progressivement émergé au cours des grands changements économiques de la fin du XIXe siècle, période marquée par l'industrialisation et l'expansion des grandes entreprises. L'augmentation des tailles des entreprises et la sophistication des structures de production ont rendu indispensable l'utilisation d'outils visant à contrôler les dépenses, à organiser l'activité et à mieux suivre les différentes opérations. Certaines grandes entreprises industrielles ont donc testé des outils pour calculer les coûts, prévoir les ventes et gérer les stocks, ce qui a marqué le début des futurs systèmes de gestion. Au fil des années, ces pratiques sont devenues de plus en plus organisées et reconnues officiellement. La profession a été organisée, notamment grâce à la création d'organismes spécialisés dès Au commencement du XXe siècle, ce qui a contribué à la reconnaissance et à la légitimation des pratiques de contrôle. La Seconde Guerre mondiale a aussi marqué un tournant important dans l'évolution de cette discipline. Les difficultés pour gérer les ressources limitées et améliorer la production ont conduit à l'utilisation d'outils comme les budgets prévus, les méthodes de calcul des coûts standardisés et les techniques développées par la recherche opérationnelle. Après le conflit, ces instruments se sont peu à peu répandus dans les entreprises privées, tant en Amérique du Nord qu'en Europe, contribuant ainsi à ancrer durablement le contrôle de gestion dans les pratiques de management.

### **1.1.2 Les finalités du contrôle de gestion :**

Dans sa version actuelle, le contrôle de gestion a pour but de favoriser la performance de l'organisation en atteignant plusieurs objectifs qui s'appuient les uns sur les autres. Il commence par mettre en œuvre la stratégie en offrant des informations organisées qui aident à prendre des décisions pour le moyen et le long terme. Il veille également au suivi des actions entreprises en utilisant des indicateurs et des tableaux de bord qui permettent de vérifier si les objectifs établis sont atteints. De plus, le contrôle de gestion est très important pour mieux utiliser les ressources, en s'assurant de réduire les gaspillages et d'améliorer la performance. Il permet également de repérer les différences entre ce qui était prévu et ce qui a été accompli, pour lancer, si c'est nécessaire, des modifications pour corriger les écarts. Enfin, cela fait partie d'une démarche de progrès constant, en encourageant une évaluation régulière des résultats et des problèmes rencontrés. La fonction de contrôle de gestion s'appuie généralement sur trois aspects

complémentaires et liés entre eux. La première, l'efficacité, signifie la capacité de la fonction à aider l'organisation à atteindre ses objectifs stratégiques et opérationnels. La deuxième dimension, l'efficacite, regarde la capacité de la fonction à obtenir ces résultats en utilisant au mieux les ressources disponibles, qu'elles soient humaines, financières ou informatives. Enfin, la pertinence montre jusqu'à quel point les outils et les méthodes utilisées correspondent aux besoins réels de l'organisation, tout en maintenant une harmonie entre les objectifs visés et les moyens mis en place.

### **1.1 Concept de la digitalisation :**

Le concept de digitalisation occupe une place importante dans les recherches actuelles en sciences de gestion, car les innovations numériques deviennent de plus en plus fréquentes et influencent de nombreux aspects des organisations et de la société. La digitalisation ne se limite pas à l'ajout de nouvelles technologies, mais correspond à un phénomène plus vaste qui implique une restructuration de l'organisation. Elle influence les façons de gérer les équipes, les méthodes de travail en équipe, les décisions prises, ainsi que les moyens de générer et de diriger la valeur. Certaines méthodes regardent les choses du côté général de la société et pensent que la digitalisation est un processus qui change les façons d'interagir socialement et économiquement, autour des infrastructures numériques (Brennen & Kreiss, 2016). Dans ce sens, les technologies numériques ne changent pas seulement les organisations, mais elles contribuent aussi à un changement plus large dans les façons de communiquer, d'échanger et de produire l'information. De plus, Bican et Brem (2020) mettent en évidence la dimension sociotechnique du phénomène, en mettant l'accent sur l'interaction étroite entre les technologies, les structures organisationnelles et l'environnement institutionnel. D'autres études privilégient une approche plus structurée et orientée vers la gestion. Pagani et Pardo (2017) soulignent l'importance de la digitalisation pour améliorer la coordination des processus et renforcer l'expérience des parties prenantes. Parviainen et al. (2017) insistent sur leur double capacité : améliorer les processus existants tout en créant des possibilités nouvelles pour l'organisation. Dans le même sens, Davidovski (2018) note que l'utilisation stratégique des données et des technologies numériques peut aider à améliorer la performance et à soutenir la croissance. Une autre approche théorique examine la digitalisation en se concentrant sur la transformation des modèles d'activité. Clerck (2017) la présente comme un processus qui permet de réexaminer les sources de revenus et les façons dont les organisations fonctionnent, en combinant les technologies et les données numériques. Cette vision stratégique est aussi développée par Gartner (2024), qui considère la digitalisation comme un processus volontaire visant à adapter le modèle organisationnel pour améliorer la capacité à créer de la valeur. Enfin, plusieurs auteurs ont essayé de clarifier les malentendus liés aux termes utilisés autour de ce

concept. Saarikko, Westergren et Blomquist (2020) font la différence entre la digitalisation, qui désigne la conversion des données analogiques en format numérique, et la digitalisation entendue comme une transformation organisationnelle due à l'utilisation de technologies numériques. Ils parlent également de la transformation digitale, qui consiste en un changement plus profond du modèle d'entreprise. Cette explication montre que la digitalisation n'est pas seulement une question de technologie, mais plutôt de l'utilisation et de l'intégration de ces outils dans les façons de travailler d'une organisation.

### **1.2 La performance dans le contexte du contrôle de gestion et de la digitalisation :**

Dans les sciences de gestion, la performance est généralement appréhendée comme le degré de réalisation des objectifs assignés à une organisation, compte tenu des contraintes contextuelles et temporelles qui l'entourent. Elle ne se limite pas à l'obtention de résultats chiffrés, mais intègre également la manière dont ces résultats sont atteints. Deux dimensions structurantes sont traditionnellement mises en avant : l'efficacité, qui correspond à l'atteinte des finalités fixées, et l'efficience, qui renvoie à l'optimisation de l'utilisation des ressources mobilisées pour y parvenir. À partir des années 1980, la littérature a progressivement élargi cette conception en intégrant des dimensions stratégiques, sociales et environnementales, traduisant ainsi une vision plus globale et multidimensionnelle de la performance.

Rapportée à la fonction du contrôle de gestion, la performance s'exprime à travers des activités telles que le pilotage des objectifs, la production d'indicateurs, l'analyse des écarts et l'accompagnement des processus d'amélioration continue. Elle peut être envisagée sous plusieurs angles complémentaires. La performance économique renvoie à la capacité de l'organisation à maintenir sa compétitivité et à générer de la valeur. La performance organisationnelle concerne l'efficacité des processus internes, la coordination des activités et la qualité du fonctionnement global. La performance sociale se rapporte aux conditions de travail, à la mobilisation des ressources humaines et au climat organisationnel. Enfin, la performance sociétale traduit la responsabilité de l'entreprise vis-à-vis de ses parties prenantes et de son environnement.

Dans ce cadre, la digitalisation apparaît comme un levier susceptible d'influencer particulièrement la performance organisationnelle. L'intégration des technologies numériques au sein des dispositifs de contrôle de gestion contribue à améliorer la circulation et la fiabilité de l'information, à renforcer la rapidité des décisions et à assurer une meilleure cohérence entre les actions menées et les objectifs stratégiques. En structurant les processus et en développant les capacités analytiques, la digitalisation participe ainsi à une dynamique d'amélioration continue de la performance organisationnelle.

### 1.3 Évolution du contrôle de gestion : entre outils traditionnels et nouvelles pratiques :

Dans la littérature du contrôle de gestion, le budget est souvent présenté comme un outil essentiel pour planifier et diriger les activités. Guedj (1996) met particulièrement en évidence son rôle clé en tant qu'outil qui traduit concrètement la stratégie, permettant de guider les actions et de mesurer les résultats. Le budget n'est donc pas seulement un outil pour prévoir des chiffres, mais aussi un cadre qui permet d'aligner les objectifs stratégiques avec les actions concrètes. Dans ce contexte, le contrôle de gestion ne consiste plus seulement à vérifier après coup les écarts entre ce qui était prévu et ce qui a été réalisé. Il correspond davantage à une approche proactive et énergique. Berland (2000) a ainsi montré l'importance d'un contrôle financier strict pour mieux coordonner les actions internes et renforcer la performance de l'organisation au quotidien. Plus récemment, Jaouhari et al. (2021) confirme que le suivi des dépenses reste un outil utile pour organiser et rendre plus efficaces les processus à l'intérieur de l'organisation. Le budget est généralement organisé en plusieurs étapes précises, qui commencent par la définition des hypothèses de départ jusqu'à la création des documents financiers anticipés. Sa compréhension exige de maîtriser les différents instruments budgétaires utilisés. Parmi eux, le budget de trésorerie a une importance particulière. Bien qu'on puisse le voir comme un outil technique de base, il est en fait très important stratégiquement, car il influence l'équilibre financier et la possibilité pour l'entreprise de respecter ses obligations.

#### - Les nouveaux outils du contrôle de gestion à l'ère digitale :

Dans un environnement où les entreprises changent vite pour s'adapter à l'arrivée de la digitalisation, le contrôle de gestion prend un rôle beaucoup plus important. L'utilisation de technologies numériques avancées permet d'élargir ses possibilités, en renforçant ses capacités d'analyse, de prévision et d'appui stratégique. Cette évolution ne concerne pas seulement l'amélioration des outils, mais elle montre aussi un changement plus profond dans la façon de conduire et de gérer les choses. Les logiciels de gestion intégrés, appelés ERP, sont très importants dans cette transformation. En regroupant les informations venant de différentes parties d'un même système, ils fournissent des données plus fiables, simplifient les tâches et donnent une idée claire de l'ensemble de l'activité. Cette intégration facilite la coordination entre les équipes internes et aide à prendre des décisions, à condition que l'outil technologique soit bien aligné avec les objectifs stratégiques de l'entreprise (Zouine, 2019). Cependant, la quantité et la diversité des données, surtout celles venant de sources externes, peuvent parfois excéder les capacités habituelles des systèmes ERP. Dans ce contexte, les technologies comme le Big Data et l'intelligence artificielle offrent un avantage en facilitant la gestion d'une massivité de données, variées et disponibles en temps réel. L'analyse fondée sur les cinq aspects couramment cités : le volume, la variété, la rapidité, la fiabilité et la valeur (Baesens et al., 2016

; Müller et al., 2016) permet de renforcer les modèles de prise de décision et d'aider à formuler des choix stratégiques en offrant des informations plus exactes et capables de prédire l'avenir. Le contrôleur de gestion devient donc un acteur clé dans l'aide à la prise de décisions. De plus, l'utilisation du Rolling Forecast montre que les méthodes pour prédire les dépenses deviennent plus adaptatives. Au lieu d'utiliser des méthodes annuelles rigides, la prévision glissante met à jour régulièrement les données financières, ce qui permet d'ajuster en permanence aux variations internes et aux surprises du marché (Khallaf, s.d.). L'ensemble des outils tels que les systèmes ERP, les technologies d'analyse avancée et les outils de prévision dynamique fait évoluer progressivement le rôle du contrôle de gestion vers un mode de fonctionnement plus réactif, davantage axé sur la prévision et la création de valeur à long terme.

**- L'apport des technologies émergentes au contrôle de gestion : vers un pilotage stratégique et agile :**

La digitalisation change profondément le rôle du contrôle de gestion grâce aux progrès technologiques. Les outils traditionnels, qui étaient principalement utilisés pour contrôler et suivre les dépenses après qu'elles aient été faites, commencent à changer. Ils deviennent maintenant des systèmes plus avancés, qui analysent les données et permettent de prédire les besoins, afin de mieux gérer les défis de plus en plus complexes dans les organisations. Cette transformation s'appuie essentiellement sur trois éléments : les systèmes ERP, les technologies de Big Data combinées à l'intelligence artificielle, et les outils de prévision glissante. Les logiciels de gestion intégrés (ERP) jouent un rôle essentiel dans cette évolution. En regroupant les données provenant des diverses fonctions dans une structure unique, ils améliorent la cohérence et la fiabilité des informations. L'automatisation des tâches et la mise en place de règles communes rendent plus facile le suivi des actions et permettent une meilleure collaboration entre les différents services. Le contrôleur de gestion dispose ainsi d'une vue d'ensemble claire de l'activité, ce qui permet un pilotage plus organisé et plus logique. Cependant, l'intégration seule des données internes révèle vite ses limites lorsqu'on doit gérer la diversité des sources d'information et leur augmentation en quantité. Les technologies de big data et d'intelligence artificielle permettent d'analyser des quantités importantes de données, variées et en constante évolution. Ces outils permettent de faire des analyses prédictives, de trouver des opportunités stratégiques et de mieux anticiper les risques. Le contrôleur de gestion prend une place encore plus importante, devenant un partenaire stratégique qui aide à prendre des décisions. De plus, le Rolling Forecast reflète une évolution des méthodes de budgétisation vers une meilleure flexibilité. Contrairement aux budgets annuels qui restent les mêmes, la prévision glissante met à jour régulièrement les données financières. Cette méthode permet à l'organisation de réagir plus rapidement et encourage un meilleur accord entre la planification

stratégique et la gestion au quotidien. L'interaction entre les systèmes ERP, les technologies d'analyse avancée et la prévision dynamique permet ainsi de redéfinir la fonction de contrôle de gestion. Elle va au-delà des résultats passés pour devenir un outil clé qui aide à prendre des décisions, en se concentrant sur la prévision et la création d'une valeur durable.

## **2 Cadre théorique :**

### **2.1. La théorie des capacités dynamiques :**

Depuis les années 1990, la théorie des capacités dynamiques a gagné en popularité dans le domaine du management stratégique. Beaucoup de recherches ont été menées sur ce concept, et elles utilisent des approches variées, que ce soit pour expliquer ce qu'il signifie ou pour saisir comment il fonctionne (Di Stefano, Peteraf & Verona, 2010 ; Easterby-Smith, Lyles & Peteraf, 2009). Ces différentes explications montrent qu'il n'existe pas de réponse finale sur la manière exacte de définir les capacités dynamiques. Elle montre aussi à quel point ce phénomène est difficile, car il touche à la stratégie, à l'organisation et à l'innovation. De plus, plusieurs chercheurs montrent que les recherches empiriques sont encore peu nombreuses, ce qui peut gêner leur mise en pratique dans les études de gestion.

#### **- Définition des capacités dynamiques :**

En général, les capacités dynamiques signifient la capacité d'une organisation à mettre à jour et à transformer ses ressources et ses compétences pour faire à l'exigence de son environnement. Les travaux importants de Teece, Eisenhardt et Martin soulignent la possibilité pour une entreprise d'ajuster activement ses ressources afin de conserver ou d'améliorer sa place sur le marché. Cette idée suppose une structure qui peut apprendre sans cesse, inventer de nouvelles solutions et travailler ensemble de manière efficace, grâce à des méthodes de travail adaptatives et en équipe.

#### **- Les capacités dynamiques de contrôle de gestion à l'ère contemporaine :**

En application de la fonction de contrôle de gestion, la notion de capacités dynamiques permet de comprendre comment cette fonction se réajuste aux changements organisationnels et technologiques actuels. Le développement de ces capacités ne cherche pas seulement à maintenir un avantage sur les concurrents, mais aide aussi à améliorer la performance globale. En pratique, ces capacités signifient la possibilité de maintenir les processus fondamentaux stables tout en étant capable de les modifier quand l'environnement change. Elles nécessitent une bonne coordination des actions de direction, une utilisation adaptée des ressources et la possibilité de s'adapter à de nouvelles méthodes de gestion. La flexibilité de l'organisation devient très importante, car elle permet de repérer rapidement les opportunités et de faire correspondre les décisions stratégiques aux changements du marché. Dans ce sens, les systèmes de contrôle appelés ambidextres, qui regroupent à la fois le contrôle diagnostique et le contrôle

interactif, offrent un cadre d'analyse utile. La première veille sur les résultats et gère les différences, tandis que le second encourage l'apprentissage, l'innovation et l'exploration de nouvelles directions stratégiques. L'articulation de ces deux dimensions renforce la capacité d'adaptation du contrôle de gestion.

- **Capacités dynamiques dans le contexte de la digitalisation : Amélioration des performances du contrôle de gestion**

La digitalisation stimule le développement des compétences adaptatives. L'intégration des technologies numériques dans les outils de gestion et de contrôle permet de moderniser les processus et les méthodes de suivi. Elle permet de remplacer des systèmes rigides par des dispositifs plus flexibles et qui prônent l'anticipation. L'automatisation des tâches répétitives comme la collecte, le traitement et le regroupement des données permet de gagner du temps pour des travaux plus enrichissants. L'accès à des informations à jour en temps réel permet de prendre des décisions plus précises et d'améliorer la réponse de l'organisation. En utilisant ces technologies, l'entreprise peut mieux ajuster ses ressources, apprendre de nouvelles compétences et modifier ses méthodes de gestion pour suivre les besoins d'un environnement en perpétuelle évolution. Ainsi, La digitalisation contribue à repositionner la fonction de contrôle de gestion comme un dispositif stratégique, qui peut aider durablement l'organisation à performer grâce à l'évolution continue de ses compétences.

**3. Etude qualitative : méthodologie et terrain de recherche :**

**3.1. Présentation du groupe Menara Holding :**

Menara Holding a commencé son enracinement à la fin des années 1960, lorsque l'entreprise a lancé ses premières opérations de transport de marchandises par route à travers tout le pays. La croissance rapide de ce secteur a aidé l'entreprise à progresser étape par étape et à étendre ses activités au-delà du transport. Le groupe a décidé d'investir dans le secteur de l'extraction des minerais pour varier ses activités. Cela a commencé avec la construction d'une première usine de concassage, située à Loudaya, dans la région de Marrakech, près de l'Oued N'fis. Cette direction a marqué une étape importante dans la mise en place de l'industrie du groupe. Au début des années 2000, une nouvelle phase de croissance a débuté avec la création de Menara PREFA, une entreprise qui se concentre sur les matériaux utilisés dans la construction. Cette filiale produit des agglomérés, des éléments en béton préfabriqués et du béton prêt à l'emploi, Ce développement a ainsi permis au groupe d'élargir et de consolider son offre de produits dans le domaine de la construction.

Aujourd'hui, le groupe opère grâce à plusieurs centres d'activité régionaux, tels que El Kelaa des Sraghna et Beni Mellal, et dispose également d'un réseau d'agences commerciales

implantées dans différentes villes du pays, ce qui renforce son ancrage local et son efficacité dans la conduite des opérations.

- **Principales filiales Menara holding :**

**Figure 1 : Présentation des filiales du groupe par pôles d'activité**

| Les pôles du groupe :    | Les sociétés du groupe   |   |   |
|--------------------------|--|---|---|
| <b>Pôle BTP :</b>        |  مَنارة بريفَا<br>ménara préfa                      |  مَحَارِق وَنَقْل مَنارة<br>Carrières & Transport ménara |  مَنارة رِيَالِ اسْتَاة<br>Les compagnies de la Ménara |
| <b>Pôle Transport :</b>  |  مَنارة نَقْل<br>ménara transport                   |  مَحَارِق وَنَقْل مَنارة<br>Carrières & Transport ménara |   |
| <b>Pôle immobilier :</b> |  مَنارة رِيَالِ اسْتَاة<br>Ménara Real Estate       |  مَنارة رِيَالِ اسْتَاة<br>Ménara Real Estate            |  مَنارة رِيَالِ اسْتَاة<br>Ménara Real Estate          |
| <b>Pôle Automobile :</b> |  مَارَاكُش غْرَانْد بْرِيكس<br>MARRAKECH GRAND PRIX |  مَنارة رِيَالِ اسْتَاة<br>Ménara Real Estate            |  مَنارة رِيَالِ اسْتَاة<br>Ménara Real Estate          |
| <b>Pôle Divers</b>       |  مَنارة فَاشْيُون<br>MENARA FASHION                 |  مَنارة رِيَالِ اسْتَاة<br>Ménara Real Estate            |  مَنارة رِيَالِ اسْتَاة<br>Ménara Real Estate          |

Source 1 : élaboré par l’auteure à partir du site officiel de Menara Holding (2024).

**3.2.Méthodologie de recherche :**

Cette étude utilise une approche qualitative et exploratoire pour examiner la contribution de la digitalisation dans l'amélioration de la fonction de contrôle de gestion au sein de Menara Holding, un groupe marocain actif dans divers secteurs comme le bâtiment, l'immobilier et les transports. L'étude adopte une approche interprétativiste, qui convient particulièrement pour analyser les perceptions, les pratiques et les expériences professionnelles liées à la transformation numérique de la fonction. La recherche adopte une approche inductive pour mieux comprendre le phénomène, en se basant sur des observations et des données recueillies directement sur place. Le choix de méthode s'appuie sur une étude de cas unique, car il s'agit d'une entreprise qui s'engage activement dans la digitalisation. Ce terrain permet d'étudier comment intégrer des outils comme les ERP, les technologies pour analyser de grandes quantités de données, les solutions de Business Intelligence ou les outils d'automatisation, et comment ces outils influencent les tâches, les processus et les compétences nécessaires pour exercer le contrôle de gestion. Les données ont été recueillies grâce à des entretiens semi-directifs effectués avec des professionnels travaillant dans cette fonction. Cette méthode permet de comprendre des discours précis qui reflètent bien la situation réelle d'une organisation, et d'étudier les manières dont les actions et les adaptations sont effectuées. L'analyse des données a fait appel à une approche croisée. Une analyse horizontale a permis de mettre en évidence les sujets communs et les différences entre les entretiens, tandis qu'une analyse verticale a consisté à étudier en détail le discours de chaque participant. Cette approche double a permis de mieux

appréhender les dynamiques de transformation du contrôle de gestion sous l'effet de la digitalisation, en intégrant à la fois une vision globale et les spécificités contextuelles. Ainsi, cette étude permet de mieux comprendre les changements dans l'organisation et le travail qui se produisent grâce à l'intégration des technologies numériques dans la fonction.

### 3.3.Présentation de l'échantillon retenu :

**Tableau 1 : Présentation des interviewés selon leur fonction, ancienneté et durée d'entretien**

| Interviewés | Fonction  | Ancienneté                             | Durée d'entretien |
|-------------|---|--|-------------------|
| 1           | Responsable financier et administratif            | Responsable financier et administratif | 19 ans            |
| 2           | Poste polyvalent (commercial, achats, gestion...) | Menara Real Estate                     | 22 ans            |
| 3           | Responsable service comptabilité                  | Menara Real Estate                     | 10 ans            |
| 4           | Responsable contrôle de gestion                   | Menara Transport                       | 12 ans            |
| 5           | Directeur d'exploitation                          | Menara Transport                       | 16 ans            |
| 6           | Responsable contrôle de gestion                   | Menara Préfa                           | 8 ans             |

Source 2 : Elaboré par nos soins.

### 3.4.Principaux résultats :

#### - Analyse verticale :

L'analyse verticale s'appuie sur les entretiens menés avec six cadres issus des différentes filiales de Menara Holding. Elle permet d'explorer les contributions de la digitalisation à la fonction de contrôle de gestion, selon les contextes et responsabilités propres à chaque interviewé.

- Interviewé 1 : ce responsable met l'accent sur le respect des procédures financières, le suivi rigoureux des écarts budgétaires et la coordination interservices comme fondements du contrôle de gestion. Il souligne que l'intégration du logiciel Adonix (Sage X3) a permis d'automatiser les tâches répétitives, de réduire les erreurs et d'assurer une traçabilité complète des opérations. Il cite aussi Power BI comme un outil essentiel pour produire des rapports interactifs, renforçant la précision des analyses. Dans le secteur immobilier, il

utilise des indicateurs comme le taux d'occupation, le rendement locatif brut et le coût de maintenance au mètre carré pour évaluer la performance.

- Interviewé 2 : elle présente le contrôle de gestion comme un outil de pilotage financier structurant, impliquant la planification budgétaire et l'analyse des écarts. Elle affirme que Sage X3 simplifie la gestion globale grâce à une centralisation des données, ce qui améliore la rapidité d'accès à l'information et la qualité des décisions. L'automatisation permise par le logiciel libère du temps pour des missions plus analytiques et stratégiques, favorisant une intervention plus réactive en cas de déviation des objectifs.
- Interviewé 3 : ce professionnel présente le contrôle de gestion comme un dispositif reposant sur l'anticipation et la régulation continue.. Grâce à Sage X3, il bénéficie d'un accès facilité à des données centralisées et à jour. Il met en avant la capacité du système à produire des rapports personnalisés en temps réel, tout en assurant une utilisation fluide par l'ensemble des utilisateurs. Cette digitalisation permet un meilleur suivi de la performance financière et une réponse plus agile aux évolutions du marché.
- Interviewé 4 : il décrit une transformation du contrôle de gestion, passant d'une approche réactive à une démarche anticipative. L'usage de Sage X3 et du Fuel Management System permet de fiabiliser les données, de générer des analyses prédictives et de suivre les indicateurs en temps réel. Il suit à la fois des mesures quantitatives (écarts budgétaires, taux de réalisation, consommation de carburant, disponibilité du matériel) et qualitatives (satisfaction client, retours sur les formations).
- Interviewé 5 : en charge du suivi des charges et du CPC, il insiste sur le rôle structurant des outils comme Sage X3 et Power BI dans l'automatisation des tâches, la création de tableaux de bord dynamiques et l'amélioration de la qualité de l'information. Il estime que ces technologies repositionnent la fonction de contrôle de gestion comme un véritable partenaire stratégique en entreprise.
- Interviewé 6 : il aborde la complexité liée à l'analyse des coûts de transformation et des marges, en soulignant les limites d'Excel pour traiter de grands volumes de données. Il met en valeur Power BI et Click View, qui permettent de visualiser et d'analyser rapidement les performances. Les indicateurs qu'il utilise incluent le taux d'occupation des machines, le rendement synthétique, la marge par produit et les écarts sur chiffre d'affaires.

- **Analyse horizontale par thématiques :**

Thème 1 : compréhension et digitalisation du contrôle de gestion

Les réponses des interviewés soulignent une transformation profonde du contrôle de gestion sous l'effet de la digitalisation. L'intégration d'ERP comme Sage X3 et d'outils de Business Intelligence comme Power BI a permis de centraliser les flux d'information, de réduire les

tâches manuelles et d'améliorer la fiabilité des données. Cette digitalisation facilite le suivi des performances en temps réel, tout en renforçant la capacité d'anticipation et la réactivité décisionnelle. Malgré ces avancées, les changements technologiques exigent une adaptation culturelle et organisationnelle continue.

Thème 2 : compréhension de l'évolution des instruments de contrôle de gestion

L'analyse croisée des entretiens montre que les outils de contrôle de gestion ont évolué d'une simple fonction de surveillance budgétaire vers un levier stratégique d'aide à la décision. L'arrivée des ERP et des solutions BI a permis de transformer les pratiques : désormais, les contrôleurs de gestion disposent de données consolidées, visualisables en temps réel.

Cependant, cette évolution nécessite des compétences techniques accrues et une gestion du changement adaptée afin d'assurer une utilisation optimale de ces technologies.

Thème 3 : contribution de ces instruments à la performance de la fonction de contrôle de gestion

Les outils digitaux ont été unanimement reconnus comme des facteurs clés d'amélioration de la performance. Ils permettent une meilleure fiabilité de l'information, un traitement accéléré des données, et offrent des tableaux de bord interactifs qui facilitent les analyses et les ajustements. Click View, par exemple, est apprécié pour sa rapidité dans le traitement de volumes importants de données historiques. Ces solutions permettent aux entreprises de renforcer leur efficacité opérationnelle et de mieux piloter leur performance globale dans un environnement concurrentiel et en constante évolution.

Les principaux résultats obtenus se présentent comme suit :

- Le contrôle de gestion occupe une place clé en orientant efficacement les décisions stratégiques tout en veillant au respect des procédures financières et administratives.
- L'adoption de Sage X3 modernise les processus en automatisant les tâches, en améliorant la traçabilité des opérations et en renforçant le contrôle interne, ce qui est crucial pour se conformer aux exigences réglementaires et optimiser la gestion des risques.
- Power BI facilite l'analyse des données et la production de rapports interactifs, ce qui accroît notre capacité à prendre des décisions éclairées basées sur des informations fiables, tout en améliorant la transparence et la réactivité financière.
- L'utilisation de Sage X3 permet de gagner un temps précieux et d'améliorer la qualité des décisions, contribuant ainsi à renforcer la compétitivité globale du groupe Menara Holding.
- Les outils traditionnels se révèlent rigides en matière de gestion du temps, engendrant des contraintes importantes.
- Bien que l'investissement dans des outils numériques représente un coût conséquent, il constitue un choix judicieux et rentable pour le groupe Menara Holding sur le long terme.

#### 4. Discussion des résultats :

Les entretiens réalisés auprès des responsables des différentes filiales de Menara Holding révèlent que la digitalisation joue un rôle crucial dans la transformation du contrôle de gestion. Cette évolution se manifeste tant au niveau des outils utilisés que dans l'organisation du travail et le rôle même du contrôleur de gestion au sein de l'entreprise.

Tout d'abord, tous les participants reconnaissent que l'adoption de systèmes intégrés tels que Sage X3, ainsi que d'outils de Business Intelligence comme Power BI et ClickView, a profondément modifié les pratiques quotidiennes du contrôle de gestion. Ces technologies ont permis d'automatiser les tâches répétitives, de centraliser les données, et d'accéder en temps réel à des informations stratégiques, ce qui améliore à la fois la fiabilité et la rapidité des analyses.

Sur le plan fonctionnel, cette digitalisation facilite la création de rapports détaillés, interactifs et actualisés, permettant aux contrôleurs de gestion de dépasser leur rôle traditionnellement opérationnel pour adopter une posture plus analytique et orientée vers la prévision. Cette évolution rejoint les travaux théoriques, notamment ceux d'Henri Bouquin, qui considère le contrôle de gestion comme un système d'information et de pilotage aidant à aligner les objectifs stratégiques avec les actions opérationnelles. Grâce aux nouvelles technologies, les contrôleurs deviennent des acteurs clés de la performance, capables de fournir des analyses prédictives, de soutenir la prise de décision et de détecter rapidement les écarts ainsi que les leviers d'amélioration.

Cependant, les résultats indiquent que la contribution de la digitalisation varie selon les contextes organisationnels et les outils employés. Certains responsables évoquent les limites de certains logiciels, comme Power BI, dont la performance peut diminuer face à des volumes de données trop importants. D'autres pointent également une certaine résistance au changement ou un déficit de formation, qui freinent l'adoption complète des outils numériques. Ces observations soulignent que la réussite de la transformation digitale dépend non seulement de la technologie, mais aussi d'éléments humains, organisationnels et culturels.

Par ailleurs, les indicateurs de performance utilisés témoignent d'une approche plus globale et multidimensionnelle. En complément des indicateurs financiers classiques (marge, rentabilité, écarts budgétaires, chiffre d'affaires), les entreprises intègrent désormais des critères qualitatifs tels que la satisfaction client, la conformité des produits ou encore l'efficacité des formations internes. Cette diversification traduit la volonté d'évaluer la performance globale de l'organisation dans une dynamique d'amélioration continue.

Enfin, les témoignages recueillis montrent que la digitalisation du contrôle de gestion améliore la coordination entre les différents services, permet un pilotage plus agile et réduit les délais de

prise de décision. Ces évolutions dessinent une nouvelle manière de gérer l'entreprise, plus réactive, collaborative, et fondée sur des données précises et constamment accessibles.

## Conclusion

Cette étude a examiné le rôle joué par la digitalisation dans la performance de la fonction de contrôle de gestion, en s'appuyant sur un cadre théorique qui reprend les travaux sur la transformation numérique, les systèmes de contrôle et les capacités dynamiques. La revue de littérature a montré que la digitalisation ne se limite pas à une simple mise à jour technologique, mais qu'elle fait partie d'une démarche plus large qui remet en question l'organisation. Elle touche à la fois les outils utilisés pour gérer l'entreprise, les façons de prendre des décisions et la place du contrôleur de gestion au sein de l'organisation. Du point de vue méthodologique, l'étude s'appuie sur une approche qualitative interprétativiste, basée sur un seul cas, celui de Menara Holding. En menant des entretiens semi-directifs avec des professionnels de la fonction, nous avons pu comprendre les pratiques réelles, les points de vue des acteurs et les processus de changement liés à l'adoption des outils numériques. L'analyse des données en croisant les informations horizontales et verticales a permis de mieux comprendre le phénomène étudié, avec un cadre plus complet et des perspectives plus claires. Les résultats obtenus montrent clairement que le rôle du contrôle de gestion a changé de façon notable. L'intégration des systèmes ERP, des outils de Business Intelligence et des dispositifs d'automatisation permet d'améliorer la qualité, la vitesse et la fiabilité des informations obtenues. Elle améliore la collaboration entre les services et permet une prise de décision plus rapide. Au-delà des outils, la digitalisation permet au contrôleur de gestion de jouer un rôle d'accompagnement stratégique, basé sur l'analyse prévisionnelle et la génération de valeur. Cependant, la portée des conclusions reste limitée car seules les données d'un seul cas ont été analysées, ce qui empêche d'appliquer les résultats à toutes les organisations. Des études futures pourraient élargir l'analyse à d'autres secteurs, comparer plusieurs exemples ou explorer plus en détail les compétences nécessaires dans l'ère des technologies émergentes comme l'intelligence artificielle et les systèmes de prévision continue. Ainsi, cette étude suggère de repenser le rôle du contrôle de gestion pas seulement comme un outil technique de mesure, mais aussi comme un levier stratégique qui évolue constamment, au cœur des processus organisationnels d'aujourd'hui.

---

**BIBLIOGRAPHIE**

- Ait Elaabess, H. (2022). La contribution de la digitalisation à l'amélioration de la fonction contrôle de gestion (Mémoire de master). Université Cadi Ayyad, Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales, Marrakech, Maroc.
- Anthony, R. N. (1988). La fonction contrôle de gestion. Publi-Union.
- Baesens, B., Vanden Broucke, S., & Guerry, M.-A. (2016). Big data and analytics for business and management. Palgrave Macmillan.
- Berland, N. (2000). Le pilotage budgétaire et la performance organisationnelle. *Comptabilité Contrôle Audit*, 6(2), 45–62.
- Bican, P. M., & Brem, A. (2020). Digital business model innovation : Toward an integrated framework. *Journal of Business Models*, 8(1), 1–17.
- Bouquin, H. (2011). Le contrôle de gestion (10e éd.). PUF.
- Brennen, J. S., & Kreiss, D. (2016). Digitalization. In K. B. Jensen (Ed.), *The International Encyclopedia of Communication Theory and Philosophy*. Wiley.
- Davidovski, M. (2018). Digital transformation and performance improvement. *Journal of Business Strategy*, 39(5), 12–19.
- Di Stefano, G., Peteraf, M., & Verona, G. (2010). Dynamic capabilities deconstructed : A bibliographic investigation into the origins, development, and future direction of the research domain. *Strategic Management Journal*, 31(11), 1187–1204.
- Easterby-Smith, M., Lyles, M. A., & Peteraf, M. A. (2009). Dynamic capabilities : Current debates and futures directions. *British Journal of Management*, 20(S1), S1–S8.
- Guedj, N. (1996). Le contrôle budgétaire. *Economica*.
- Ibenrissoul, N., et al. (2020). Le rolling forecast comme pratique budgétaire innovante au service de la performance financière de l'entreprise. *Revue du Contrôle, de la Comptabilité et de l'Audit*, 4(1).
- Jaouhari, A., et al. (2021). Budgetary control and organizational performance. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 4(2), 55–70.
- Khemakhem, A. (2001). Le contrôle de gestion. Dunod.
- Menara Holding. (2023). Présentation générale du groupe Menara Holding.
- Müller, O., Fay, M., & vom Brocke, J. (2016). The effect of big data and analytics on firm performance : An econometric analysis. *Journal of Business Research*, 69(5), 1788–1795.
- Pagani, M., & Pardo, C. (2017). The impact of digital technology on relationships and value creation. *Industrial Marketing Management*, 67, 185–192.

- 
- Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J., & Teppola, S. (2017). Tackling the digitalization challenge : How to benefit from digitalization in practice. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 5(1), 63–77.
  - Saarikko, T., Westergren, U. H., & Blomquist, T. (2020). Digitalization : Clarifying the concept and its implications. *Journal of Strategic Information Systems*, 29(4).
  - Simons, R. (1995). *Levers of control : How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business School Press.
  - Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities : The nature and microfoundations of sustainable enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.
  - Thiétart, R.-A. (2014). *Méthodes de recherche en management (4e éd.)*. Dunod.
  - Zouine, M. (2019). L’impact des ERP sur le contrôle de gestion. *Revue Française d’Économie et de Gestion*, 3(2), 88–104.