

## **Facteurs déterminants du contrôle de gestion dans les banques : Cas des banque régionales Souss-Massa**

### **Determinants of management control in banks: Case of the Souss-Massa regional banks**

**ELKTIRI Lahoussine**

Doctorant

Faculté des Sciences Juridiques Économiques et Sociales d'Agadir

Université Ibn Zohr

Laboratoire des Etudes et Recherches en Economie et Gestion

Maroc

**lahoucine.elktiri@gmail.com**

**JAOUHARI Lhassane**

Enseignant chercheur

Faculté des Sciences Juridiques Économiques et Sociales d'Agadir

Université Ibn Zohr

Laboratoire des Etudes et Recherches en Economie et Gestion

Maroc

**jaouhari\_lhassane@yahoo.fr**

**OUABBOU Ahmed**

Lauréat Master Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit

Faculté des Sciences Juridiques Économiques et Sociales d'Agadir

Université Ibn Zohr

Maroc

**ouabboua@yahoo.fr**

**Date de soumission** : 18/09/2021

**Date d'acceptation** : 25/10/2021

**Pour citer cet article** :

ELKTIRI. L et al. (2021) «Facteurs déterminants du contrôle de gestion dans les banques : Cas des banque régionales Souss-Massa», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 4 : Numéro 4» pp : 574 - 600

## Résumé

Actuellement l'activité bancaire est en forte évolution suite à la force de la concurrence et à la naissance des services innovants et contribuant à la conduite de changement et un suivi permanent de l'évolution forte de l'environnement et les tendances actuelles dans les différents secteurs y compris le secteur bancaire. L'activité bancaire se caractérise aussi par l'implication des outils de gestion spécifiques et la nécessité d'un suivi quotidien de la performance. C'est dans ce contexte notre article traitera la problématique des facteurs internes et externes imposant les banques pour mettre en place un système de contrôle de gestion, pour ce faire, nous allons mener une étude qualitative à travers des guides d'entretien directifs et semi directifs au sein des banques régionales de la région Souss-Massa.

**Mots clés :** Contrôle de gestion ; Pilotage de la performance ; Banque ; Facteurs internes ; Facteurs externes.

## Abstract

Currently the banking activity is in strong evolution following the force of competition and the birth of innovative services and contributing to the management of change and a permanent follow-up of the strong evolution of the environment and the current trends in the various sectors including the banking sector. Banking activity is also characterized by the involvement of specific management tools and the need for daily performance monitoring. It is in this context our article will deal with the problem of internal and external factors requiring banks to set up a management control system, to do this, we will conduct a qualitative study through structured and semi-structured interview guides within the regional banks of the Souss-Massa region.

**Key words:** Management control; Performance management; Bank ; Internal factors; External factors

## Introduction

L'économie mondiale a connu durant ces dernières années des mouvements et des changements remarquables, suite à la mondialisation et la déréglementation de plusieurs domaines ; ce qui a rendu l'environnement actuel complexe et turbulent.

Aujourd'hui la concurrence touche tous les secteurs d'activité y compris le secteur bancaire, qui est parmi les acteurs principaux de l'économie marocaine. Cette dernière a connu à son tour plusieurs mutations : le dysfonctionnement dans l'encadrement des crédits, la variation des taux d'intérêts et la déréglementation de ce secteur. En effet, l'enjeu crucial des banques est de réaliser une performance durable en créant un avantage concurrentiel.

Afin d'améliorer et de perfectionner le pilotage de la performance, les banques mettent en place des systèmes d'information pour obtenir la bonne information qui les aidera dans la prise de décision. Dans ce sens un service contrôle de gestion est considéré comme un véritable outil de pilotage de la performance au profit des entreprises opérant aussi bien dans le secteur bancaire que dans les autres secteurs.

L'intégration du service contrôle de gestion dans le secteur bancaire est associée à plusieurs outils tel que la comptabilité de gestion, la gestion prévisionnelle et la gestion budgétaire. Ce service est une source de maintenance de l'efficacité et de la coordination entre les centres de responsabilité. Il constitue pour la banque un avantage concurrentiel et un instrument de compétitivité. Le secteur bancaire se trouve dans l'obligation de chercher une information pertinente et fiable dont il peut se servir comme fondement de décision. Pour y arriver, ce service utilise le tableau de bord comme outil de décision et de pilotage.

La décomposition d'une banque centrale en banques régionales et l'encadrement de plusieurs agences bancaires par les banques régionales rendent la structure plus complexe pour le service de contrôle de gestion. Pour cela, il est nécessaire de comprendre l'importance du positionnement de ce service au niveau de la structure organisationnelle des banques. Cependant, l'instauration d'un service contrôle de gestion au niveau d'une banque n'est pas exempt de difficultés.

Afin d'évaluer le niveau d'intégration du contrôle de gestion dans les banques, nous avons choisi de vérifier la thématique relative aux facteurs déterminants du contrôle de gestion dans les banques tout en se basant sur une étude qualitative par des guides d'entretien directifs et semi directifs avec des responsables des départements de contrôle de gestion au sein des banques régionales de la région du Souss Massa. Donc la problématique objet de notre travail de

recherche est formulé comme suit « **Quels sont les facteurs déterminants du contrôle de gestion dans les banques ?** »

Cette problématique nous a permis de faire ressortir les questions de recherche suivantes :

- Quels sont les apports théoriques ayant traité les spécificités du service du contrôle de gestion bancaire ?
- Quelles sont les études ayant traité les facteurs internes déterminants à la mise en place d'un service contrôle de gestion dans la banque ?
- Quelles sont les études ayant traité les facteurs externes à la mise en place d'un service contrôle de gestion dans la banque ?

Cet article est structuré en trois grands principaux points :

Premièrement, nous développerons une revue de littérature qui a pour objectif de traiter les différents fondements théoriques et les définitions des concepts clés de notre thématique de recherche ;

Deuxièmement, nous présenterons une synthèse des travaux antérieurs ayant traités les facteurs influençant les entreprises à mettre en place un système de contrôle de gestion, afin de ressortir le modèle conceptuel et les hypothèses de recherche ;

Troisièmement, une présentation du terrain de recherche objet de notre étude qualitative ;

Quatrièmement, description de la Méthodologie de recherche adaptée pour élaborer ce travail ;

Finalement, nous allons décrire, analyser et discuter les résultats par apport à notre revue de littérature.

## **1. Revue de littérature**

### **1.1. Contrôle de gestion : fondements théoriques**

Le contrôle de gestion présente un outil d'aide à la décision et de pilotage de la performance. Il permet une assurance aux managers que les ressources sont employées d'une manière efficace et efficiente, et que les objectifs sont obtenus selon une planification stratégique prédéfinie. Dans ce cadre, il est nécessaire d'éclaircir la notion, missions et outils du contrôle de gestion ainsi que la notion de la performance à travers des définitions détenues par plusieurs auteurs du domaine de la gestion.

Deux principales définitions pour le contrôle de gestion sont développées par R.N Anthony en 1965 et en 1988 : (RN Anthony 1965) le contrôle de gestion constitue un processus qui donne assure au dirigeants l'utilisation des ressources par efficacité et efficience afin de réaliser les

objectifs de l'entité ». (Anthony 1988) Il ajoute une autre définition dans laquelle il considère le contrôle de gestion en tant principe par lequel les managers invitent les autres équipes de l'entreprise à poursuivre les stratégies.

Selon (A Khemakhem 1976) « la mise en œuvre du processus de contrôle de gestion au sein d'une l'entreprise est d'assurer que les ressources sont mobilisées d'une manière efficace en vue d'atteindre les objectif prévus »

Selon (Bouquin Henri 2011) « les différentes dispositifs et instructions garantissant la cohérence entre la stratégie et les réalisations concrètes ».

Selon (BOUQUIN H. 1994) les managers qui sont chargés de définir cherche un processus qui donne l'assurance que les actions sont cohérentes avec la stratégie. De cette définition nous constatons que le contrôle de gestion influence le comportement des individus.

Selon (Rouach, M., Naulleau 2002) : Le contrôle de gestion est apparu dans les grandes entreprises industrielles en réponse à une double exigence :

- Maintenir et développer les préoccupations d'efficacité économique au plus près des opérations, c'est à dire auprès des premiers niveaux de responsabilité hiérarchique.
- Assurer la cohérence et la coordination de structures devenant de plus en plus complexes à la suite du mouvement de décentralisation des responsabilités qui s'est opéré dans les grandes entreprises.

Le contrôle de gestion et la comptabilité analytique ont évolué en même temps car la maîtrise d'un élément complète le bon fonctionnement de l'autre, c'est-à-dire la bonne appréciation de la comptabilité de gestion contribue au bon déroulement du service contrôle de gestion. La révolution industrielle a donné naissance au principe du contrôle de gestion et sa nécessité est accompagnée par le besoin de division de travail et des tâches qui l'ont rendu indispensable. Il permet aussi bien de contrôler des activités pour chaque fonction au sein de la firme que de piloter l'entreprise pour atteindre des objectifs prévus. Son début est caractérisé par l'aspect quantitatif basé sur des calculs tels que la détermination des coûts à travers la comptabilité analytique, le calcul des budgets en appliquant la gestion budgétaire et le reporting.

Ce système est caractérisé par :

- ✓ La mesure de la performance financière
- ✓ La présence des centres de responsabilité
- ✓ Les planifications et Les procédures

- ✓ Le calcul des prévisions
- ✓ La comparaison entre les prévisions et les réalisations, ce qui se réfère à l'analyse des écarts.

Au milieu de la décennie 80, une nouvelle approche cybernétique du contrôle de gestion (avec l'association des sciences informatiques et de télécommunication) vient d'apparaître que (Boisvert 1991) qualifie de « contrôle de gestion renouvelé ». Elle tente de dépasser les limites de l'approche traditionnelle. Elle propose de passer du contrôle de gestion par l'amont au contrôle de gestion par l'aval et du coût de revient classique au coût de revient par activité. Les objectifs et les outils d'analyse sont à la fois quantitatifs et qualitatifs. Aussi, le contrôle de gestion implique-t-il une complémentarité permanente entre gestion stratégique et gestion opérationnelle.

### **1.2. Missions et outils du contrôle de gestion :**

Le contrôle de gestion est une notion qui est parfaitement liée au management car les deux concepts partagent la même vision à long terme sur les objectifs de l'entreprise. Parlant des objectifs, nous sommes obligés de faire un suivi de la stratégie de l'entreprise vers l'obtention de ces objectifs déjà fixés avec efficacité et efficience, ce qui entre dans le champ du contrôle de gestion de même nous sommes dans le cadre du management stratégique et opérationnel. Ce système assure encore plusieurs missions :

- ✓ Prévoir : Après l'allocation des ressources nécessaires à la réalisation des objectifs définis auparavant, ce système aura l'intention sur les prévisions pour préparer des plans de modification en cas d'échec. Aussi, il s'occupe de comptabiliser les budgets alloués aux différentes fonctions de l'entreprise.
- ✓ Contrôler : Pour améliorer la gestion, le contrôle de gestion doit fournir aux centres de responsabilité toutes les informations nécessaires.
- ✓ Analyser la performance des activités afin d'optimiser leur pilotage : dans cette étape, le contrôle de gestion doit mettre en place les outils nécessaires qui permettent de calculer les coûts des activités et des résultats assurant la cohérence entre les moyens et les résultats obtenus.
- ✓ Favoriser la collaboration entre les différents centres de responsabilité.
- ✓ Assurer le pilotage stratégique et opérationnel
- ✓ Aider à la prise de décision
- ✓ Formaliser les objectifs et les indicateurs de performance

✓ Produire des rapports et élaborer des tableaux de bord à partir des données provenant des services de l'entreprise afin de contribuer à l'efficacité et l'efficience des processus de management

✓ Assurer la maîtrise de l'utilisation du système d'information en termes de collecte des données nécessaires à l'atteinte des objectifs.

Pour que ce système soit capable de prendre en charge l'ensemble de ces missions et pour qu'il puisse assurer le pilotage de la performance de l'entreprise, il est tenu de mettre en place des outils tels que :

✓ La comptabilité analytique

✓ Le système d'information

✓ La gestion budgétaire

✓ La gestion prévisionnelle

✓ Le tableau de bord

✓ Le reporting

### **1.3. Le concept de la performance :**

La performance présente d'un côté, un objectif majeur d'une organisation quel que soit son secteur d'activité. D'un autre côté, elle constitue un facteur primordial de mise en place d'un service de contrôle de gestion, qui est à son tour un outil de pilotage, de suivi, de conduite et de mesure de la performance. La notion de performance permet de mesurer la cohérence entre les objectifs prévus et les objectifs obtenus. Plusieurs définitions sont associées au terme de la performance, dont nous citons selon (De La Villarmois 1996)

Elle peut être définie en se basant sur les trois concepts clés :

-Pertinence : Signifie la cohérence entre les objectifs obtenus et les ressources employées, autrement dit, la bonne allocation des ressources.

-Efficience : La minimisation des ressources.

-Efficacité : « la capacité à réaliser des objectifs »

Plusieurs dimensions de la performance sont distinguées par (MORIN E. M. 1994) :

- Une dimension dite sociale : basée sur la motivation et la mobilisation du personnel justifiée par le développement et le rendement du personnel.

- Une dimension au sens économique traduite par l'efficacité et l'efficience dans l'utilisation des ressources.

- Une dimension au sens politique vise à satisfaire les apporteurs de fonds, les clients, la communauté et les organismes de contrôle, d'une manière générale tous les partenaires de l'entreprise.

- Une dernière dimension systémique basée sur la compétitivité de l'entreprise à travers la qualité des produits présentés dans un objectif de rentabilité.

D'après ces quatre dimensions présentées, l'auteur voit qu'il faut intégrer la dimension financière de la performance qui est associée à la santé financière de l'organisation, la motivation des prêteurs de fonds par la création de la richesse. Par conséquent, il en a conclu que l'approche économique et l'approche financière sont la base de toutes les autres dimensions associées au terme de la performance.

En effet, une vision générale des différentes définitions aussi bien du contrôle de gestion que de la performance soutient que pour une entreprise qui cherche à contrôler et à suivre sa performance, il est préférable de mettre en place un outil de pilotage et de conduite de la performance.

C'est dans ce sens que notre travail de recherche s'interroge sur les facteurs déterminants de la mise en place d'un service de contrôle de gestion qui fera l'objet du point suivant.

## **2. Synthèse des travaux antérieurs :**

L'émergence de systèmes de contrôle de gestion peut s'expliquer par la nécessité d'apporter une réponse sous forme d'outils aux besoins des gestionnaires aussi bien dans les établissements publics que dans les établissements privés (SKOURI and BOUSSOUF 2019). Sur ce point, nous présenterons une synthèse théorique de quelques études empiriques qui ont été menées dans le sens de notre thème de recherche, dont l'intitulé est comme suit : « Facteurs déterminants de la mise en place du contrôle de gestion dans les banques ». Cette conclusion des travaux théoriques traite les facteurs de la mise en place du contrôle de gestion au sein des entreprises dans un contexte général, sans en spécifier le domaine. Ce tableau (tableau 1) présente le résumé de ces études :



**Tableau 1 : Synthèse des travaux antérieurs**

| <b>Auteur</b>                                      | <b>Echantillon</b>                               | <b>Méthodologie</b>  | <b>Résultats</b>   |
|--|--|--|--|
| <b>(Meyssonier and Zawadzki 2008)</b>              | PME  | Recherche action.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Stratégie</li> <li>- Secteur d'activité</li> <li>- Le profil du dirigeant (Calculs des coûts, ABC, budget et le TB)</li> </ul>  |
| <b>(Errami, Youssef ; Julien 2011)</b>             | Une banque de détail en France                   | Etude qualitative par des entretiens semi-formalisés, documentation.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Stratégie (CDG acteur principal de formulation, dynamique et réussite de la stratégie)</li> </ul>   |
| <b>(Bampoky and Meyssonier 2012)</b>               | 140 entreprises (Secteurs différents) au Sénégal | Entretiens exploratoires auprès de 10 Enquête par un questionnaire auprès de 130 entreprises.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Structure (Une forte structuration de la fonction CDG par la diffusion des différents outils et techniques)</li> <li>- Taille</li> <li>- Système d'information [Les ERP (amélioration de la fonction CDG)]</li> </ul> |
| <b>(Callandret-bigot, Bonet, and Gallian 2014)</b> | 11 Etablissements (en France)                    | Mixte : Questionnaire et des entretiens avec les contrôleurs de gestion  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Structure [CDG « conseils opérationnels et stratégiques »]</li> <li>- Système d'information</li> </ul>  |
| <b>(Wangani 2018)</b>                              | 100 Entreprises sur 20 régions                   | Des entretiens avec les dirigeants et les collaborateurs.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Stratégie</li> <li>- Concurrence</li> <li>- Performance [Le CDG est un outil indispensable au pilotage de la performance]</li> </ul>  |
| <b>(Marsal 2010)</b>                               | Banque mutualiste                                | Etude exploratoire : entretiens directs, étude des procès-verbaux de réunion, participation à ces réunions et une enquête par questionnaire. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gouvernance cognitive</li> <li>- Pratiques d'apprentissage organisationnel</li> <li>- Coordination</li> </ul>   |

Source : Auteurs

D'après ce résumé (tableau 1) des travaux empiriques réalisés par des auteurs différents et dans des secteurs différents, nous avons retenu que la mise en place du service de contrôle de gestion dépend de facteurs différents que nous pouvons classer en deux types, à savoir des facteurs internes et des facteurs externes détaillés dans le tableau suivant :

**Tableau 2** : Facteurs de mise en place du service de contrôle de gestion au sein d'une entreprise

| Facteurs internes   | Facteurs externes  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Profil du dirigeant</li> <li>- Taille</li> <li>- Structure</li> <li>- Stratégie</li> <li>- Système d'information</li> <li>- Apprentissage organisationnel</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Concurrence</li> <li>- Secteur d'activité</li> <li>- Environnement</li> <li>- Normes internationales de réglementation des banques</li> </ul> |

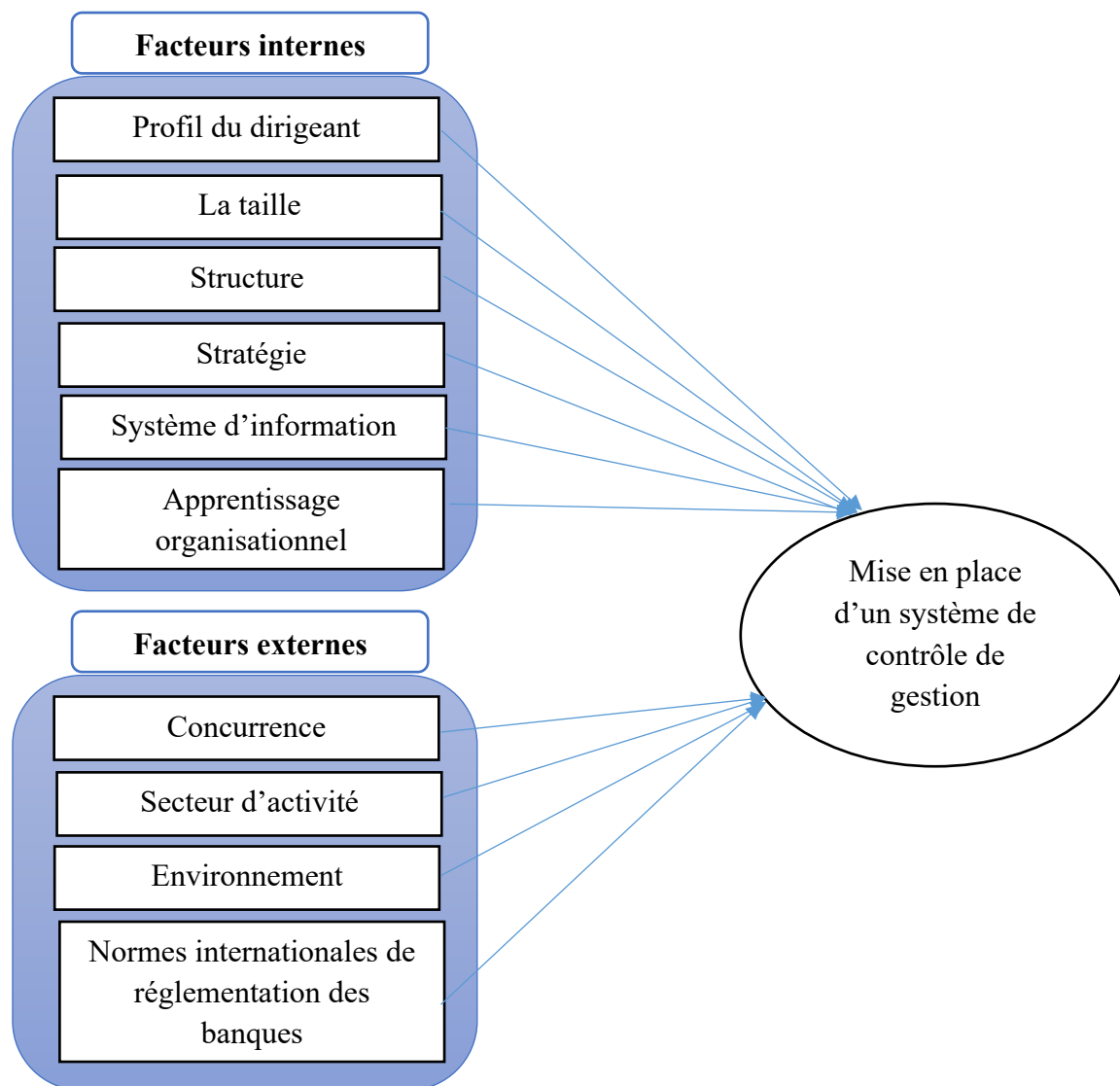
Source : Auteurs

En conclusion, les différents facteurs peuvent être synthétisés en :

- Facteurs organisationnels
- Facteurs structurels
- Facteurs comportementaux

Cette synthèse théorique nous a permis de soulever un ensemble de facteurs obligeant l'entreprise à faire appel au service de contrôle de gestion, de cette synthèse, le modèle conceptuel théorique de notre travail est conçu selon le schéma suivants :

Figure 1 : Modèle conceptuel théorique



Source : Auteurs

Ces facteurs seront testés à travers deux principales hypothèses de recherche détaillées dans le tableau suivant :

**Tableau 3 : Les hypothèses de recherche**

| <b>Hypothèses générales</b>   | <b>Sous hypothèses</b>   |
|---|--|
| <b>H1 :</b> Les facteurs internes obligeraient la banque à mettre en place le système de contrôle de gestion. | <b>H1.1</b> Le Profil du dirigeant influencerait l'entreprise à mettre en place un système de contrôle de gestion          |
|   | <b>H1.2</b> La Taille influencerait l'entreprise à mettre en place un système de contrôle de gestion                       |
|   | <b>H1.3</b> Structure influencerait l'entreprise à mettre en place un système de contrôle de gestion                       |
|   | <b>H1.4</b> La Stratégie influencerait l'entreprise à mettre en place un système de contrôle de gestion                    |
|   | <b>H1.5</b> Le Système d'information influencerait l'entreprise à mettre en place un système de contrôle de gestion        |
|   | <b>H1.6</b> L'Apprentissage organisationnel influencerait l'entreprise à mettre en place un système de contrôle de gestion |
| <b>H2 :</b> Les facteurs internes imposeraient la banque à mettre en place le système de contrôle de gestion  | <b>H2.1</b> La concurrence imposeraient l'entreprise à mettre en place un système de contrôle de gestion                   |
|   | <b>H2.2</b> La Secteur d'activité imposeraient l'entreprise à mettre en place un système de contrôle de gestion            |
|   | <b>H2.3</b> L'environnement imposeraient l'entreprise à mettre en place un système de contrôle de gestion                  |
|   | <b>H2.4</b> Les normes internationales imposeraient l'entreprise à mettre en place un système de contrôle de gestion       |

**Source :** Auteurs

### **3. Terrain de recherche :**

Notre étude empirique sera réalisée dans le secteur bancaire qui se caractérise par une forte évolution et par une concurrence acharnée en termes de services et de produits bancaires innovants.

#### **3.1. Spécificité de l'activité bancaire :**

Le secteur bancaire marocain a connu une mutation très importante. Il est considéré parmi les principaux dans l'économie du pays. Le système bancaire marocain est caractérisé par une

forte concurrence. Le marché bancaire au Maroc est contrôlé par sept 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.

### **3.2. Les normes internationales :**

#### **3.2.1. Les dispositions de Bâle I :**

Les recommandations de Bâle I, également connues sous le nom de l'Accord de Bâle de 1988, servent à la stabilisation du système bancaire en posant une limite de la quantité des fonds propres à la banque. Le ratio minimal est de 8% de fonds propres par rapport à la somme des crédits accordés par les banques. Ce comité de Bâle I a mis en évidence un ratio Cooke qui permet à la banque de maîtriser le niveau de risque qu'une banque peut prendre en fonction de son capital afin d'assurer sa solidité financière. Ce ratio tient son nom de Peter Cooke.

Le calcul de ce ratio se fait en retenant les fonds propres répartis selon trois grandes masses (le noyau dur, les fonds propres complémentaires, les fonds propres surcomplémentaires) et les encours de crédit, les engagements bilanciaux et hors bilan pondérés selon leur nature. Le rapport des fonds propres sur les encours pondérés doit être égal ou supérieur à 8 % avec un minimum de 4 % sur le noyau dur.

#### **3.2.2. Les dispositions de Bâle II :**

Le Nouvel Accord prudentiel de Bâle de 2004, ou « Bâle II », visait à mieux évaluer les risques bancaires et à imposer un dispositif de surveillance prudentielle et de transparence. Cet accord pose des instructions pour bien apprécier les risques bancaires plus précisément les risques liés au crédit. Il permet la garantie d'un niveau minimum des capitaux propres afin d'assurer la solvabilité de la banque. Les normes de Bâle II ont remplacé les dispositions de Bâle I en mettant en place un ratio appelé McDonough ou encore ratio de solvabilité bancaire, qui a pour objectif de fixer la limite des prêts en fonction des capitaux propres. Ce ratio porte également le nom de son auteur William J. McDonough.

L'architecture du dispositif repose sur trois piliers complémentaires :

#### **❖ Pilier I : L'exigence de fonds propres**

Ce ratio maintient inchangé à 8% le niveau des fonds propres réglementaires couvrant les risques encourus. En revanche, un calibrage du risque en fonction de sa qualité est exigé. A cet effet, on introduit la prise en compte des risques opérationnels, du risque de crédit et des risques

de marché. Le Nouvel Accord affine donc l'accord de 1988 et impose aux établissements financiers de détenir un niveau de fonds propres adéquat avec les risques encourus, en respectant le ratio McDonough

**Fonds propres de la banque > 8 % des (risques de crédits (85 %) + de marché (5 %) + opérationnels (10 %))**

#### ❖ **Pilier II : La procédure de surveillance prudentielle**

L'objectif du pilier 2 est double : d'une part, inciter les banques à développer des techniques de gestion de leurs risques et de leur niveau de fonds propres et, d'autre part, permettre aux autorités de régulation de majorer les exigences de capital réglementaire en cas de nécessité. Bref, il s'agit d'instaurer un dialogue structuré entre banques et superviseurs à travers :

- ✓ L'analyse par la banque et le contrôle par les autorités de l'adéquation de son capital par rapport à son profil de risque.
- ✓ L'examen par les autorités de supervision nationales des mécanismes de contrôle interne de la banque.
- ✓ La possibilité pour les autorités d'imposer des fonds propres supérieurs aux minima réglementaires.

#### ❖ **Pilier III : la discipline de marché**

Ce pilier présente trois caractéristiques :

- ✓ La logique qui sous-tend ce pilier 3 est que l'amélioration de la communication financière permet de renforcer la discipline de marché, perçue comme un complément à l'action des autorités de contrôle.
- ✓ L'information est mise à la disposition du public sur les actifs, les risques et leur gestion.
- ✓ Les pratiques doivent être transparentes et uniformisées.

Cependant, des insuffisances et des défauts ont été identifiés dans la réglementation « Bâle II ». En effet, en période d'euphorie financière, les risques pondérés diminuent ; les banques ont besoin de moins de fonds propres et se suffisent de détenir le minimum de fonds exigé par le régulateur.

Quand la situation se détériore, elles doivent augmenter leurs fonds propres pour respecter les exigences de solvabilité, avec des fonds devenus plus rares et plus chers, contribuant ainsi à précipiter les banques dans un état « d'asphyxie financière » et à réduire l'offre de crédit (phénomène de crédit crunch), ce qui accentue la récession économique.

En second lieu, il y a eu une sous-pondération dans le calcul du ratio des risques de marché ou des produits les plus complexes et donc risqués (en particulier de titrisation et de retitrisation). Les banques ont ainsi échoué à apprécier correctement les risques qu'elles prenaient, sans oublier la non transparence des notes données par les agences de notation.

Il est donc devenu nécessaire d'améliorer Bâle II, avec Bâle III.

### **3.2.3. Les dispositions de Bâle III :**

Cinq mesures principales sont mises en avant par le Comité de Bâle dans le cadre de Bâle III à travers :

#### **❖ L'amélioration de la qualité des fonds propres**

La crise a montré que certains fonds propres sont moins durs que d'autres dans leur capacité d'absorption des pertes. Il s'agit donc d'améliorer la qualité du « noyau dur » des capitaux des banques, le « Core tier 1 ».

#### **❖ La relève des ratios**

Ainsi le ratio de Core Tier 1 est passé de 4% à 6% et le ratio Tier 1 de 2% à 4.5%.

#### **❖ L'introduction d'un « coussin contra-cyclique »**

Ce coussin est une sorte de « matelas de sécurité » qui doit être alimenté par les banques dans les cycles fastes et dans lequel ces dernières peuvent puiser pendant les cycles de récession. Les régulateurs nationaux dont on a laissé la faculté d'appréciation du niveau d'alimentation de ce coussin contra-cyclique l'ont établi à un minimum de 2,5% du capital.

#### **❖ L'instauration de ratios de liquidité**

Le Comité de Bâle a proposé la mise en place dans Bâle III de deux ratios de liquidité :

- Le « liquidity coverage ratio » (LCR), ratio concernant le court terme, qui vise à obliger les banques à maintenir en permanence un stock d'actifs liquides permettant de supporter une crise aigüe pendant 30 jours.
- Le « net stable funding ratio » (NSFR), ratio concernant le long terme, en complément structurel de la norme court terme, met en regard le financement stable disponible et le financement stable nécessaire sur 1 an.

#### **❖ Mise en place d'un ratio d'effet de levier**

Il a pour objectif de limiter la croissance du bilan des banques, il est à l'ordre de 3%.

#### 4. Méthodologie de recherche

Les différents travaux empiriques cités dans la revue de littérature (tableau 1) nous ont menés à suivre à s'inscrire dans un paradigme épistémologique constructivisme, une approche Hypothético-déductive et une étude qualitative.

Notre étude empirique sur les facteurs déterminants du contrôle de gestion dans les banques est réalisée en adoptant la méthode qualitative par un guide d'entretien adresser aux responsables de département contrôle de gestion au sein des banques régionales de la région Souss-Massa. Ce dernier est décomposé en quatre grands axes :

Le premier axe : « **Le métier** » / Est basé sur des interrogations sur le métier du contrôle de gestion au sein de la banque, ses mission principales, son rattachement hiérarchique, ses outils et son environnement de travail.

Le deuxième axe : « **Connaissances, qualités et compétences** » : Cet axe s'interroge sur les connaissances nécessaires pour l'exercice de la fonction de contrôle de gestion, les qualités nécessaires et spécifiques à ce métier. Il s'intéresse aussi aux principales compétences et expériences pour exercer ce métier dans le milieu bancaire.

Le troisième axe : « **la problématique de notre recherche** » : Cet axe est divisé en deux principaux points. Le premier sert à s'interroger sur les facteurs internes déterminants du contrôle de gestion dans la banque. Le second point est réservé à la déduction des facteurs externes déterminants du contrôle de gestion dans la banque. Aussi, nous avons posé la question qui a pour objectif de découvrir s'il existe d'autres facteurs internes et externes pour en tirer des hypothèses et pour bien exploiter et développer notre recherche en matière du contrôle de gestion bancaire.

Le guide d'entretien est distribué en version physique et en version électroniques auprès de 9 banques régionales. Suite à la confidentialité exigée par les répondants nous avons nommée les banques par des alphabets (A ; B ; C ; D ; E ; F ; G ; H et I), et nous avons pu avoir la réponse qu'auprès de 4 banques dont deux par des entretiens directifs en versions physiques et deux par des entretiens semi-directifs en versions électroniques.

#### 5. Analyse des résultats :

##### 5.1. Analyse descriptive des résultats :

Après avoir collecté les guides d'entretien auprès des répondants nous présenterons une description des principaux résultats obtenus comme suit :



**Tableau 4 : Réponse de la banque A**

|                               |   |
|-------------------------------|---|
| Structure                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ La structure permet la définition des tâches et des missions de chaque service.</li> <li>◦ Le besoin de la structure qui a permis un contrôle permanent, ce qui a créé pour la banque l'obligation de mettre en place un service de contrôle de gestion.</li> </ul>  |
| Taille                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Plus la taille de la banque est grande par la création de nouvelles agences plus il y a une nécessité d'avoir un système de contrôle de gestion (système de coordination et de suivi de la réalisation des objectifs par l'élaboration des tableaux de bord périodiques)</li> </ul>  |
| Stratégie                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Le contrôle de gestion constitue un instrument incontournable dans la définition, la formulation et la mise en place de la stratégie elle-même.</li> </ul>   |
| Système d'information         | <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Un bon fonctionnement d'un système d'information nécessite la présence d'un service de contrôle de gestion (La production d'informations pertinentes permettant un bon suivi de la performance)</li> </ul>   |
| Concurrence                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Le contrôle de gestion est un outil de pilotage pour améliorer la performance et le positionnement par rapport à la concurrence.</li> <li>◦ Le contrôle de gestion contribue à l'avantage concurrentiel puisque c'est un facteur clé de surveillance et d'aide à la décision.</li> </ul>   |
| Déréglementation              | <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Le contrôle de gestion est un outil de surveillance de la conformité.</li> <li>◦ La déréglementation a premièrement imposé un suivi interne et deuxièmement a favorisé la concurrence, ce qui a créé un besoin de la fonction du contrôle de gestion.</li> </ul>   |
| Normes de Bâle                | <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Les normes internationales obligent les banques à faire appel aux outils de contrôle de gestion (Bâle I, Bâle II et Bâle III).</li> </ul>  |
| Apprentissage organisationnel | <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ La mise en place d'un système de contrôle de gestion favorise l'apprentissage organisationnel au sein de la banque (la mise en œuvre de ressources existantes : Le contrôle de gestion favorise des interactions pour mettre en applications les compétences des administrateurs afin de faire réussir le processus stratégique au niveau régional)</li> </ul> |

Source : Auteurs

**Tableau 5 : Réponse de la banque B**

|                       |  |
|-----------------------|--|
| Structure             | <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ La banque en tant qu'établissement financier se trouve obligée de mettre en place un service de contrôle de gestion efficace pour avoir une bonne structure organisationnelle et détaché de la direction générale</li> </ul>  |
| Taille                | <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Plus la taille augmente plus la nécessité d'un service de contrôle de gestion s'accroît ;</li> </ul>  |
| Stratégie             | <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Le contrôle de gestion contribue à la formulation de la stratégie et à la fixation des objectifs.</li> </ul>  |
| Système d'information | <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Il existe une relation complémentaire entre le système d'information et le contrôle de gestion car un SI efficace facilite la mission d'un contrôleur de gestion au sein de la banque.</li> <li>◦ L'existence d'un SI impose à la banque de mettre en place un service de contrôle de gestion.</li> </ul> |
| Concurrence           | <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Le contrôle de gestion favorise la fiabilité de l'activité bancaire et lui permet d'être efficace et d'avoir une image de marque fiable et concurrentielle.</li> <li>◦ Le contrôle de gestion contribue à la création d'un avantage concurrentiel.</li> </ul>   |
| Normes de Bâle        | <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Les règles apportées par Bâle III imposent à la banque d'avoir un service de contrôle de gestion.</li> </ul>  |

Source : Auteurs

**Tableau 6 : Réponse de la banque D**

|                       |   |
|-----------------------|---|
| Structure             | <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Une structure complexe, le plus souvent répartie géographiquement.</li> <li>◦ Une organisation décentralisée ce qui a créé un besoin de contrôle.</li> </ul>   |
| Taille                | <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ La taille a connu une forte évolution ce qui impose à la banque de créer un système de contrôle de gestion pour le suivi des objectifs au niveau régional.</li> </ul>  |
| Stratégie             | <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Contribuer à la définition et au suivi de la mise en application de la stratégie</li> <li>◦ La cohérence entre es ressources et les objectifs</li> <li>◦ La mesure des performances afin de piloter l'activité et prendre des actions correctrices.</li> </ul> |
| Système d'information | <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Le système d'information se nourrit du contrôle de gestion.</li> </ul>   |
| Concurrence           | <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Le contrôle de gestion contribue à l'amélioration continue de la performance globale de l'entreprise pour se différencier de ses concurrents.</li> </ul>   |

|                               |  |
|-------------------------------|--|
| La déréglementation           | <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Le contrôleur de gestion est tenu de présenter un rapport de gestion ou un reporting à la direction de la banque, ce qui permet de dire que la déréglementation impose au service contrôle de gestion au sein de la banque de veiller à ce que les dispositions et les normes légales soient respectées.</li> </ul> |
| Apprentissage organisationnel | <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ La mise en application des compétences des administrateurs au niveau de la banque nécessite un système de coordination et de conseil. De ce fait, la banque fait appel au système de contrôle de gestion.</li> </ul>  |

Source : Auteurs

**Tableau 7 : Réponse de la banque I**

|                       |  |
|-----------------------|--|
| Structure             | <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Le service contrôle de gestion est un support stratégique. Il fait partie des membres de la direction générale.</li> <li>◦ Le choix de la structure organisationnelle incite la banque à adopter un service contrôle de gestion.</li> </ul> |
| Taille                | <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Plus la taille de la banque augmente, plus le besoin d'un système de contrôle de gestion augmente.</li> </ul>   |
| Stratégie             | <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Le service contrôle de gestion est primordial et décisif en termes de stratégie contribuant à sa formulation et la fixation des objectifs.</li> </ul>   |
| Système d'information | <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Le contrôle de gestion présente un pilier de bon fonctionnement d'un système d'information. Ainsi, le système d'information est un développement de la fonction du contrôle de gestion et le rend efficace.</li> </ul>                      |
| Concurrence           | <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ La concurrence contraint la banque à adopter un service contrôle de gestion pour la création d'un avantage concurrentiel et la réalisation de la rentabilité.</li> </ul>  |
| Normes de Bâle        | <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Les dispositions de Bâle imposent à la banque régionale de faire appel au service contrôle de gestion pour le suivi et le respect des normes de la loi bancaire.</li> </ul>   |

Source : Auteurs

La lecture des différents résultats obtenus (tableau 4, tableau 5, tableau 6 et tableau 7) nous permet de dresser une liste des facteurs internes et externes déterminants de la mise en place d'un système de contrôle de gestion au sein des banques, présentés dans le tableau suivant :

**Tableau 8** : Conclusion des facteurs de mise en place

| Facteurs internes  | Facteurs externes             |
|--|-------------------------------|
| Taille<br>Structure<br>Stratégie<br>Système d'information<br>Apprentissage organisationnel | Concurrence<br>Normes de Bâle |

Source : Auteurs

### 5.2. Discussion des résultats

Au niveau de la revue de littérature de cet article, les différentes théories évoquées ont soulevé que la mise en place du système de contrôle de gestion est liée d'une part à la stratégie ce s'inscrit dans le même sens que les études menées par (Meyssonnier and Zawadzki 2008) et (Errami, Youssef ; Julien 2011) d'autres par à la taille comme citée dans le travail de (Bampoky and Meyssonnier 2012) et à la structure conformément à la recherche menée par (Bampoky and Meyssonnier 2012) (Callandret-bigot, Bonet, and Gallian 2014). Certes ces différentes variables influençant les entreprises à mettre en place un système de contrôle de gestion font l'objet de la théorie de contingence. Sur ce point nous revenons sur le maintien de notre hypothèse de recherche en relation avec la stratégie, la taille et la structure organisationnelle, autrement dit des facteurs structurels et organisationnels cela est justifié par la nécessité d'un système de coopération et de coordination (Marsal 2010).

Dans un autre sens les facteurs comportementaux tels que le profil du dirigeant soulevé dans les études menées par (Meyssonnier and Zawadzki 2008) et l'apprentissage organisationnel cité par (Marsal 2010), suite à notre contexte d'études et après l'exploration du modèle théorique nous rejetons l'hypothèse relative au profil du dirigeant au niveau de la banque et nous retenons celle en relation avec l'apprentissage organisationnel comme facteur imposant la banque à mettre place un système de contrôle de gestion.

L'instauration d'un système de contrôle de gestion au sein de l'entreprise est aussi influencé par le système d'information d'après le travail de (Bampoky and Meyssonnier 2012) et (Callandret-bigot, Bonet, and Gallian 2014), nous nous retrouvons selon notre étude dans le secteur bancaire au Maroc que le système d'information est obligation pour les banques à implanter un système de contrôle de gestion, ce valide notre hypothèse en relation avec le SI.

Dans un sens des normes du comité Bâle est parmi les déterminants du système de contrôle de gestion au sein de la banque selon les instructions de Bâle III, qui nous permet de valider l'hypothèse de la mise en place d'un système de CDG par imposition du comité de Bâle.

D'après notre étude de recherche nous avons pu soulever que l'avantage concurrentiel qui constitue à son tour un objectif de toutes les banques suite à la forte évolution de l'innovation au niveau des services, ce qui impose à la banque d'avoir un service de contrôle de gestion pour l'aide à la décision, ce résultat est aligné par l'étude menée par (Wangani 2018).

En récapitulatif des différentes études antérieures menées dans le sens de notre problématique de facteurs déterminants de l'instauration du CDG au sein des banques nous revenons de résumé sur la présentation du statut de nos hypothèses de recherche dans le tableau suivant :

**Tableau 9 : Récapitulatif des hypothèses validées**

| Hypothèses   | Validée                                      | Rejetée           |
|--|--|-------------------|
| <p><b>H1</b> : Les facteurs internes imposent à la banque de mettre en place le système de contrôle de gestion</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>H1.1</b> Profil du dirigeant</li> <li>- <b>H1.2</b> Taille</li> <li>- <b>H1.3</b> Structure</li> <li>- <b>H1.4</b> Stratégie</li> <li>- <b>H1.5</b> Système d'information</li> <li>- <b>H1.6</b> Apprentissage organisationnel</li> </ul> | <p>*</p> <p>*</p> <p>*</p> <p>*</p> <p>*</p> | <p>*</p>          |
| <p><b>H2</b> : Les facteurs internes imposent à la banque de mettre en place le système de contrôle de gestion</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>H2.1</b> La concurrence</li> <li>- <b>H2.2</b> Secteur d'activité</li> <li>- <b>H2.3</b> L'environnement</li> <li>- <b>H2.4</b> Les normes internationales</li> </ul>   | <p>*</p> <p>*</p> <p>*</p>                   | <p>*</p> <p>*</p> |

Source : Auteurs

### Conclusion

L'ouverture de l'économie marocaine sur l'extérieur et son exposition à une concurrence internationale accrue nécessite l'adoption d'un service contrôle de gestion par les acteurs bancaires pour obtenir des informations stratégiques et afin de fixer des stratégies visant l'amélioration de la performance des banques. Parmi les exigences qui ont poussé les banques

à opter pour un système de contrôle de gestion, la forte rigidité des coûts et la montée des risques opérationnels et financiers.

En résumé, on peut dire que le contrôle de gestion a une place très importante dans le fonctionnement de l'économie et le développement socio-économique du pays. Cependant, le cadre institutionnel opérationnel du secteur n'a pas connu depuis très longtemps d'évolution significative. Il est aujourd'hui largement en retrait par rapport à la nouvelle politique économique. Le service contrôle de gestion, d'après notre étude empirique dans le contexte bancaire, constitue un outil qui gère l'information au sein de la banque. Sa position au niveau de la structure, comme membre de la direction générale, sa contribution à la fixation des objectifs et l'amélioration des processus stratégiques permet de se différencier par rapport aux concurrents. C'est un service qui permet la coordination entre les différentes entités de la structure organisationnelle par le biais de suivi de la cohérence entre les moyens employés et les objectifs réalisés. A travers l'analyse des écarts, le contrôle de gestion permet d'anticiper des actions correctives afin de minimiser les risques et de mettre en place de nouvelles stratégies pour un bon pilotage de la performance. Cependant, il existe des contraintes qui rendent la tâche de ce service plus complexe, à savoir :

- La gestion de temps
- La disponibilité et l'exactitude de l'information
- La clarté dans la production des tableaux de bord
- Le développement des outils et l'expansion des technologies de l'information, ce qui facilite certes le travail, mais augmente les exigences par rapport au service de contrôle de gestion.
- La disponibilité des ressources humaines
- La formation sur les nouveautés

Tout au long de ce travail, nous avons essayé d'analyser et de tester les hypothèses proposées concernant les facteurs déterminant la mise en place d'un service contrôle de gestion dans les banques marocaines. Dans notre étude empirique, nous avons rencontré des obstacles qui ont rendu la tâche de recherche un peu difficile tels que l'accès limité aux informations au sein des banques et la confidentialité des données. Ainsi, nous aurions aimé que les banques sondées nous donnent plus de temps pour mener un entretien directif fructueux. Il faudrait noter que la plupart des banques ont un service de contrôle de gestion centralisé au niveau du siège central qui se trouve sur Casablanca. Notre étude a prouvé qu'il existe deux types de facteurs qui influencent la mise en place du service contrôle de gestion (tableau 8). Cependant, les

indicateurs du tableau de bord et du reporting restent insuffisants pour réaliser un contrôle précis, prendre la bonne décision et assurer un suivi adéquat. En effet, le facteur humain et le risque opérationnel sont deux facteurs qui sont difficiles à cerner, À cet effet, nous proposons de réaliser une étude d'envergure qui verrait cette carence pour expliquer la relation de la culture humaine au sein des banques marocaines et le contrôle de gestion. Cette étude pourrait être suivie d'enquêtes périodiques visant à mesurer l'évolution de la situation dans le temps. Vue que nous avons entamer une étude qualitative sur un terrain restreint suite à la non réception des réponses auprès d'un certain nombre de banques, il est nécessaire d'élargir notre champ de recherche de la région vers les banques centrales sur Casablanca et Rabat dans l'objectif d'élaborer une étude quantitative auprès des différents cadre supérieur de la direction du contrôle de gestion (l'appellation des départements se diffère d'une banque à une autre).

En termes de management, donc le contrôle de gestion présente un outil indispensable de pilotage de la performance (Wangani 2018), son intervention est connu par l'application de telles pratiques et outil de gestion. C'est dans un sens de perspective nous revenons que c'est intéressant de mener une étude quantitative sur l'impact des facteurs déterminants sur la mise en application de telles pratiques de contrôle de gestion au sein des banques.

## ANNEXES

### Axe I : Le métier

#### L'objectif visé :

- Présentation de la fonction du contrôle de gestion au sein de la banque
  - Présentation des principales missions
  - Environnement du travail
- 1) Quelles sont les principales missions/activités dont vous avez la charge ?
  - 2) Comment se déroule la journée d'un contrôleur de gestion dans la banque ?
  - 3) Vous êtes attaché à que département ?
  - 4) Quels sont les services avec lesquels vous travaillez ?
  - 5) Quels sont les outils d'un contrôleur de gestion au sein de la banque ?

### Axe II : Connaissances, qualités et compétences

#### L'objectifs visé :

- Les connaissances nécessaires pour exercer cette fonction.
  - Les qualités nécessaires pour l'exercice de cette fonction.
  - Les principales compétences.
  - Le parcours : formations et expériences
- 1) Quelles sont les compétences nécessaires et spécifiques pour exercer ce métier ?
  - 2) Quel est votre parcours ?
  - 3) Quelle est la formation la plus pertinente aujourd'hui pour un contrôleur de gestion au sein de la banque ?

### Axe III : La problématique de la recherche

#### **I- Facteurs internes :**

- 1) Quelles sont les contraintes du contrôleur de gestion bancaire ?
- 2) Quel est le rôle de la structure organisationnelle dans la mise en place d'une fonction de contrôle de gestion au sein de la banque ?
- 3) Est-ce que le type de structure incite la banque à mettre en place une fonction de contrôle de gestion ?
- 4) Quel est le rôle de la stratégie dans la mise en place d'une fonction de contrôle de gestion ?
- 5) Est-ce que le contrôle de gestion contribue à la formulation de la stratégie et à la fixation des objectifs dans la banque ?



- 6) Quelle est la relation d'un système d'information et le contrôle de gestion au sein de la banque ?
- 7) Est-ce que l'existence d'un système d'information impose à la banque d'avoir une fonction de contrôle de gestion ?
- 8) Est-ce qu'il existe d'autres facteurs internes ?

#### **II- Facteurs externes :**

- 1) Est-ce que la concurrence impose à la banque de mettre en place un service de contrôle de gestion ?
- 2) Est-ce le contrôle de gestion contribue à l'avantage concurrentiel de la banque ?
- 3) Est-ce que la réglementation bancaire impose à la banque de mettre en place un système de contrôle de gestion ?
- 4) Quel est la relation entre le contrôle de gestion et la réglementation bancaire ?
- 5) Comment la déréglementation des dispositions bancaires de Bank Al Maghrib rend la mise en place d'un service de contrôle de gestion dans la banque nécessaire ?
- 6) Est-ce qu'il existe d'autres facteurs externes ?

## BIBLIOGRAPHIE

- A Khemakhem. 1976. *La Dynamique Du Contrôle de Gestion*. Dunod. Paris.
- Anthony, RN. 1988. *The Management Control Function*. Harvard Bu.
- Bampoky, Boniface, and François Meyssonier. 2012. “L’instrumentation Du Contrôle de Gestion Dans Les Entreprises Au Sénégal.” *Recherches en Sciences de Gestion* 92(5): 59.
- Boisvert, H. 1991. “Le Contrôle de Gestion: Vers Une Pratique Renouvelée.” *Éditions du Renouveau*: 278.
- BOUQUIN H. 1994. *Les Fondements Du Contrôle de Gestion*. Collection. Paris, Puf.
- Bouquin henri. 2011. *Les Fondements Du Contrôle de Gestion*.
- Callandret-bigot, Elisabeth, Dominique Bonet, and Jean-louis Gallian. 2014. “Contrôle de Gestion Bancaire : De l’Évolution de La Fonction et Des Outils.” *IPAG Business School*.
- Errami, Youssef ; Julien, Batac. 2011. “Le Rôle Du Service Contrôle de Gestion Dans l’adaptation Stratégique Des Banques Le Cas d’une Banque de Détail.” *IUT GEA (Bordeaux IV, CREFF-Groupe Banque)*: 1–31.
- De La Villarmois, Olivier. 1996. “Les Déterminants de La Mise En Place d’une Comptabilité Par Activités.” *Les Cahiers de la recherche*: 29.
- Marsal, Christine. 2010. “Gouvernance Cognitive : Etude Au SEIN D’UNE BANQUE MUTUALISTE.” *Université de Bourgogne, IAE, LEG-FARGO*: 1–30.
- Meyssonier, François, and Cindy Zawadzki. 2008. “L’introduction Du Contrôle de Gestion En PME: Étude d’un Cas de Structuration Tardive de La Gestion d’une Entreprise Familiale En Forte Croissance.” *Revue internationale P.M.E.: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise* 21(1): 69.
- MORIN E. M., SAVOIE A. ET BEAUDIN G. 1994. *L’efficacité de l’organisation- Théories Représentations et Mesures*. ed. Gaëtan Morin editeur.
- RN Anthony. 1965. *Planning and Control Systems*. ed. Division of Research Graduate School of Business Administration. Boston, Massachusetts.
- Rouach, M., Naulleau, G. 2002. “Le Contrôle de Gestion Bancaire et Financier.” *Revue Banque*: 374.
- SKOURI, Abdelhamid, and Zouheir BOUSSOUF. 2019. “Besoin Du Contrôle de Gestion Deans Les Universités Marocaines : Une Analyse Théorique.” *Revue Du contrôle, De La*

*Comptabilité et de l'audit* 4: 389–409.

Wangani, Simon. 2018. “La Mise En Place d’un Système de Contrôle de Gestion Stratégique Dans Les Sociétés d’exercice Libéral à Responsabilité Limitée de Santé : Le Cas Des Cabinets Médicaux.” *La Revue des Sciences de Gestion* LA MISE EN: 121 à 130.