



## Impact de la comptabilité analytique sur la performance financière des banques marocaines : effet modérateur des systèmes d'information.

### Impact of Cost Accounting on the Financial Performance of Moroccan Banks: Moderating Effect of Information Systems.

Anouar BEN DAHHANE <sup>a1</sup>, Said AKRICH <sup>b</sup>, Laboucine ELKTIRI <sup>c</sup>, Rachid EL BETTIOUI <sup>d</sup>

<sup>a b</sup> *Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales, Université Ibn Zohr Agadir, Maroc.*

<sup>c</sup> *Universiapolis Agadir, Maroc.*

<sup>d</sup> *Ecole Supérieur de Technologie, Université Ibn Zohr Agadir, Maroc.*

<i>Informations sur l'article</i>	<i>Résumé</i>
<p><b>Mots-Clés :</b> Comptabilité analytique ; performance financière ; systèmes d'information ; secteur bancaire.</p> <p><b>JEL :</b> M41, L25, G20, G21.</p>	<p>En contexte turbulent et incertain marqué par la montée croissante de la notion de la transformation digitale, la performance de toute entreprise repose essentiellement de sa capacité à maîtriser l'information. Pour ce faire, les entreprises sont poussées à moderniser leurs outils de contrôle et de gestion en adoptant des technologies convenables de l'information permettant de renforcer leur système d'information global. Dans cette optique, cet article vise d'étudier l'impact de la comptabilité analytique sur la performance financière des banques commerciales au Maroc. De plus, nous allons également examiner le rôle modérateur que peuvent jouer les systèmes d'information dans cette relation. Nous avons mobilisé une méthode confirmatoire par le biais d'une enquête quantitative. L'analyse des données recueillies à l'aide du logiciel SMART PLS V4 révèle que la comptabilité analytique impact positivement la performance financière des banques en améliorant la compréhension des coûts, des bénéfices ainsi que de leur rentabilité. De plus, il est constaté que les systèmes d'information jouent un rôle important en soutenant cet impact.</p>
<i>Article Info</i>	<i>Abstract</i>
<p><b>Keywords:</b> Cost accounting ; financial performance ; information systems ; banking sector.</p> <p>Received 28 June 2024 Accepted 29 July 2024</p>	<p>In a turbulent and uncertain environment marked by the growing importance of digital transformation, the performance of any business depends essentially on its ability to control information. To achieve this, companies are being urged to modernise their control and management tools by adopting appropriate information technologies to strengthen their overall information system. With this in mind, this article aims to study the impact of cost accounting on the financial performance of commercial banks in Morocco. In addition, we will examine the moderating role that information systems can play in this relationship. We have mobilized a confirmatory method by means of a quantitative survey. Analysis of the data collected using SMART PLS V4 software reveals that cost accounting has a positive impact on banks' financial performance, improving understanding of costs, profits and profitability. In addition, it was found that information systems play an important role in supporting this impact.</p>

<sup>1</sup> Corresponding author. E-mail address : [anouar.bendahhane@edu.uiz.ac.ma](mailto:anouar.bendahhane@edu.uiz.ac.ma)

DOI : <https://doi.org/10.23882/ijdam.24095>

This is an open access article under the license Creative Commons Atribuição-NãoComercial 4.0.

Peer-review under responsibility of the scientific committee of the IJDAM Review

## Introduction

La comptabilité analytique joue un rôle essentiel dans la gestion financière des entreprises, et son influence sur la performance financière est un sujet de préoccupation majeur dans le secteur bancaire. Cet article se concentre spécifiquement sur l'impact de la comptabilité analytique sur la performance financière des banques au Maroc et examine également l'effet modérateur des systèmes d'information dans cette relation.

Les banques sont des institutions financières qui font face à des défis constants en raison de la nature complexe de leurs opérations et de la nécessité de gérer efficacement leurs ressources. La comptabilité analytique est un outil qui permet aux banques d'analyser leurs coûts, leurs revenus et leurs performances de manière détaillée. Elle fournit des informations précieuses pour la prise de décision stratégique et opérationnelle, permettant ainsi d'améliorer la performance financière.

Au Maroc, où le secteur bancaire est en constante évolution, l'adoption de la comptabilité analytique est devenue essentielle pour les banques qui cherchent à maximiser leur rentabilité et à maintenir une position concurrentielle. Cependant, il est important d'explorer si l'impact de la comptabilité analytique sur la performance financière des banques est influencé par les systèmes d'information utilisés.

En effet, les systèmes d'information jouent un rôle crucial dans la collecte, le traitement et la diffusion des données financières. Par conséquent, il est pertinent de comprendre si ces systèmes d'information ont un effet modérateur sur la relation entre la comptabilité analytique et la performance financière des banques au Maroc. Dans ce cadre, nous avons formulé la problématique de recherche suivante :

**Quel est l'impact de l'utilisation de la comptabilité analytique sur la performance financière des banques conventionnelles au Maroc, et dans quelle mesure les systèmes d'information modèrent-ils cet impact ?**

Pour poursuivre l'objectif de cette étude, il est utile d'avancer les deux hypothèses suivantes :

**H.1** : La comptabilité analytique impacte positivement la performance financière.

**H.2** : Le système d'information a un effet modérateur dans la relation entre la comptabilité analytique et la performance financière.

Nous adoptons une méthodologie quantitative qui s'appuie sur un questionnaire. Les données recueillies auprès de 110 répondants travaillant au sein des banques marocaines conventionnelles ont été analysées à l'aide de la modélisation par les équations structurelles (SEM) à l'aide du logiciel d'analyse de données SMART PLS V4.

Les résultats de cette étude aideront à identifier les meilleures pratiques en matière d'utilisation de la comptabilité analytique et des systèmes d'information pour améliorer la performance financière dans le contexte étudié. De plus, ces résultats contribueront à la littérature académique en apportant de nouvelles connaissances sur l'interaction entre la comptabilité analytique, les systèmes d'information et la performance financière dans le secteur bancaire au Maroc.

### 1. Revue de la littérature

Le progrès d'une entreprise dépend principalement de l'amélioration constante de sa performance. Dans cette perspective, évaluer et stimuler cette performance à l'aide d'instruments appropriés demeure un défi crucial pour toute entreprise. Afin d'atteindre ces objectifs par une gestion efficace, la mise en place d'un système de contrôle de gestion se présente comme une solution propice, permettant aux entreprises de piloter leurs performances.

Parallèlement, avec l'émergence rapide et exponentielle des technologies de l'information, de nombreux auteurs ont souligné l'importance cruciale de ces technologies et la nécessité pour les organisations publiques et privées de les intégrer pleinement. Dans ce contexte, les systèmes d'information sont devenus une préoccupation majeure des décideurs, visant à améliorer la performance, notamment sur le plan financier. Ces systèmes d'information sont également perçus comme des outils essentiels contribuant à la réalisation des tâches du contrôle de gestion.

### **1.1. La comptabilité analytique : outil fondamental du contrôle de gestion**

La comptabilité analytique est une méthode de comptabilisation essentielle pour les entreprises, car elle permet de suivre et d'analyser les coûts de production, de distribution et de marketing, ainsi que les marges bénéficiaires pour chaque produit ou service offert. Selon Elktiri et al. (2021), le contrôle de gestion et la comptabilité analytique ont évolué de manière interdépendante, chaque discipline complétant le bon fonctionnement de l'autre. Ces auteurs ont révélé, à travers leur étude, que parmi les exigences ayant poussé les entreprises, notamment les banques, à adopter un système de contrôle de gestion, figurent la forte rigidité des coûts et la montée des risques opérationnels et financiers.

Dans ce contexte, Tsanga Tabi, M. (2006) a souligné qu'il est évidemment plus facile pour un service qui utilise déjà la comptabilité analytique d'évaluer des coûts spécifiques. Cela est de plus en plus fréquent, par exemple, dans les services d'eau potable.

En effet, l'importance de la comptabilité analytique réside dans plusieurs aspects :

**Suivi des Coûts :** Elle permet aux entreprises de décomposer et d'analyser les coûts de production, de distribution et de marketing, facilitant ainsi une meilleure compréhension des dépenses associées à chaque produit ou service.

**Analyse des Marges Bénéficiaires :** En évaluant les marges bénéficiaires pour chaque produit ou service, les entreprises peuvent identifier les plus rentables et prendre des décisions éclairées sur la gamme de produits ou services à maintenir ou à abandonner.

**Prise de Décisions Stratégiques :** Les informations fournies par la comptabilité analytique permettent aux gestionnaires de prendre des décisions stratégiques, telles que l'ajustement des prix, la réduction des coûts ou l'allocation des ressources de manière plus efficace.

**Réduction des Risques :** En comprenant mieux les coûts et les marges, les entreprises peuvent mieux anticiper et gérer les risques opérationnels et financiers.

**Optimisation des Ressources :** La comptabilité analytique aide à optimiser l'utilisation des ressources, en identifiant les domaines où les coûts peuvent être réduits sans compromettre la qualité des produits ou services.

La comptabilité analytique est un outil indispensable pour le contrôle de gestion. Elle fournit des informations précieuses qui permettent aux entreprises de suivre et d'optimiser leurs coûts, d'analyser leurs performances financières et de prendre des décisions stratégiques éclairées.

### **1.2. La performance financière de l'entreprise**

Le concept de performance occupe une position centrale dans toutes les évaluations des entreprises et des organisations, se positionnant au cœur des démarches d'analyse. Cet aspect de la performance représente un thème essentiel dans le domaine des sciences de gestion (Bennani et Nafzaoui, 2023).

L'Américain Taylor, à travers ses travaux sur l'organisation scientifique du travail et du management scientifique, a diffusé une conception simpliste de la performance, analysée selon deux critères : la productivité et l'efficacité (Ben Dahhane A. et al., 2022). Fayol (1999) a développé trois principes pour définir la performance :

L'efficacité peut se mesurer en termes de productivité, abstraction faite des facteurs humains. Les hommes se comportent de manière logique et raisonnable. L'organisation est un système fermé complètement analysable. Pour bien appréhender le concept de la performance, plusieurs recherches scientifiques récentes ont adopté une approche globale en intégrant d'autres aspects que celui financier, notamment le social et l'environnemental. Toutefois, l'histoire de la performance a longtemps été dominée par une approche financière et comptable (Ben Dahhane A. et al., 2022)

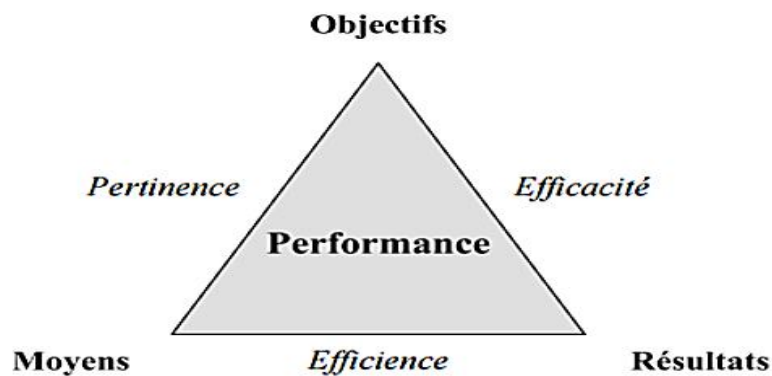
Les indicateurs de performance peuvent avoir deux rôles principaux : piloter et mesurer. Pour apprécier la performance, trois critères sont pris en compte :

L'efficacité : c'est la mise en œuvre du minimum de ressources nécessaires pour le résultat obtenu. Bouquin (2010) distingue entre l'efficacité et l'économie. Selon lui, l'économie consiste à se procurer les ressources au moindre coût, tandis que l'efficacité correspond à l'optimisation de la quantité d'outputs obtenus à partir d'une quantité donnée de ressources.

L'efficacité : c'est la capacité à atteindre l'objectif, c'est-à-dire à obtenir un résultat conforme à l'objectif fixé.

La pertinence : Concerne le choix des objectifs en fonction des moyens disponibles.

**Figure 1 : Triangle de la performance**



*Source : Gilbert P. (1980)*

Les trois axes mentionnés dans la figure ci-dessus permettent :

Objectifs-résultats : Définit l'efficacité comme le rapport entre l'utilisation des moyens et l'atteinte des objectifs fixés au préalable.

Résultats-moyens : Définit l'efficience comme le rapport entre l'utilisation des moyens et l'atteinte des objectifs avec le moindre coût, c'est-à-dire la capacité de parvenir à un maximum de résultats avec un minimum de ressources.

Moyens-objectifs : Définit la pertinence comme le rapport entre les moyens utilisés et les objectifs à atteindre.

La notion de performance financière de l'entreprise s'articule autour de plusieurs critères et dimensions, allant de l'efficience à l'efficacité en passant par la pertinence des objectifs.

### **1.3. Les systèmes d'information et comptabilité analytique au service de la performance financière**

Un système d'information est un ensemble d'éléments permettant de créer, traiter et communiquer des informations. Il assiste les individus au sein d'une organisation dans des fonctions d'exécution, de gestion et de prise de décision (Davis et Olson, 1984). Selon Bouquin (2011), le contrôle de gestion englobe les processus et systèmes conçus pour garantir que les choix stratégiques et les actions quotidiennes restent cohérents, tout en assurant une finalisation, une supervision et une évaluation rétrospective. Bouquin et Kuszla (2013) complètent cette

perspective en définissant le contrôle de gestion comme un ensemble de dispositifs exploitant les systèmes d'information, visant à maintenir la cohérence des actions des gestionnaires. Ils soulignent ainsi l'importance cruciale du système d'information en tant que support essentiel de gestion, permettant aux contrôleurs de collecter et de diffuser l'information pour garantir la cohérence au sein de l'entreprise.

En mettant en lumière le rôle central du contrôle de gestion, Bouquin souligne sa pertinence pour les dirigeants en leur fournissant des indicateurs évolutifs. Ces indicateurs, destinés à piloter, mesurer et évaluer la performance globale, offrent aux dirigeants et aux gestionnaires une orientation précieuse pour prendre des décisions opérationnelles et stratégiques appropriées au sein de l'organisation. En résumé, le contrôle de gestion apparaît comme un outil indispensable, alimenté par le système d'information, permettant de guider les décideurs dans la gestion efficiente de l'entreprise pour assurer le pilotage de sa performance.

Les technologies de l'information, et plus particulièrement les systèmes d'information, ont pour finalité d'augmenter la productivité et de mettre à disposition l'information nécessaire pour une prise de décision plus informée (Bruns et McFarlan, 1987). Zouine (2020) a souligné que l'intégration de la comptabilité analytique dans un ERP peut aider les entreprises à rationaliser leur processus de planification et de budgétisation, ainsi qu'à améliorer la précision des prévisions financières, ce qui renforce leur position sur le marché. Meyssonier et al. (2006) ont également identifié des avantages tels que la réduction des coûts de traitement de l'information, la possibilité de suivre les coûts en temps réel et l'amélioration de la gestion des stocks.

Ndzie Ndzie (2020) a montré que l'intégration de la comptabilité analytique dans un système d'information peut également améliorer la qualité de l'information financière produite par l'entreprise, menant à une plus grande transparence et une meilleure confiance des investisseurs. Bennani et Nafzaoui (2023) ajoutent que cette intégration peut réduire les coûts de production, offrant ainsi des avantages significatifs aux entreprises, bien qu'il soit important de prendre en compte les coûts associés à l'intégration du système.

Malgré les avantages apparents, plusieurs défis rencontrent les entreprises souhaitant intégrer la comptabilité analytique dans leur SI. D'après Bennani et Nafzaoui (2023), Chen et al., (2017) signalent que les employés doivent être formés à l'utilisation des nouveaux processus de comptabilité analytique, ce qui peut nécessiter des ressources supplémentaires en termes de temps et de coûts de formation. Ismaili et Bouzahir (2023) notent que le manque d'intégration des systèmes d'information peut engendrer des insuffisances liées aux difficultés de production de l'information et à l'absence d'automatisation de la comptabilité analytique, ce qui impacte la circulation de l'information et la prise de décisions.

El Atiki El Guennouni (2017) observe que la mise en place de la comptabilité analytique nécessite souvent une réorganisation des processus de l'entreprise pour s'assurer qu'ils sont conformes aux normes comptables. Allen et Kern (2001) ajoutent que la résistance au changement de la part des employés peut être un frein à l'adoption de la comptabilité analytique, nécessitant une gestion proactive pour surmonter ces obstacles.

Munck et al. (2020) ont identifié des modèles d'application des instruments de contrôle de gestion qui contribuent à une innovation réussie. L'application de ces instruments peut réduire les risques potentiels et rendre le processus de développement de nouveaux projets plus transparent et efficace. Post, J. et Epstein, M.J. (1977) affirment qu'une gestion efficace est liée à la disponibilité d'une information adéquate et en temps opportun, tandis que Mintzberg H. (1986) a

constaté que les gestionnaires sont préoccupés non seulement par l'obtention d'informations exactes et complètes, mais aussi par la rapidité avec laquelle elles sont disponibles.

Gul (1991) a étudié l'effet de l'utilité perçue des systèmes d'information comptables sophistiqués sur la performance, en tenant compte de l'incertitude perçue de l'environnement. Il conclut que la performance est accrue lorsque l'incertitude perçue de l'environnement est élevée et que les managers utilisent des systèmes d'information comptables sophistiqués.

Affes et Chabchoub (2007) ont validé empiriquement que l'utilisation de l'information comptable dans la gestion des entreprises favorise une formalisation accrue du processus de prise de décisions pour les dirigeants et constitue une activité créatrice de valeur ajoutée en termes de performance organisationnelle. Ils ont ajouté qu'un système d'information comptable sophistiqué a un impact positif sur la performance financière des PME.

Knauer et al. (2020) soulignent que les investissements en technologies de l'information, les compétences informatiques internes et externes, l'adoption de technologies innovantes et la diversité des sources de données sont étroitement liés à la qualité du système d'information en comptabilité de gestion, ce qui a un effet indirect sur la qualité des données de comptabilité de gestion.

À travers cet aperçu de la revue théorique et conceptuelle, deux hypothèses sont formulées pour notre étude de recherche :

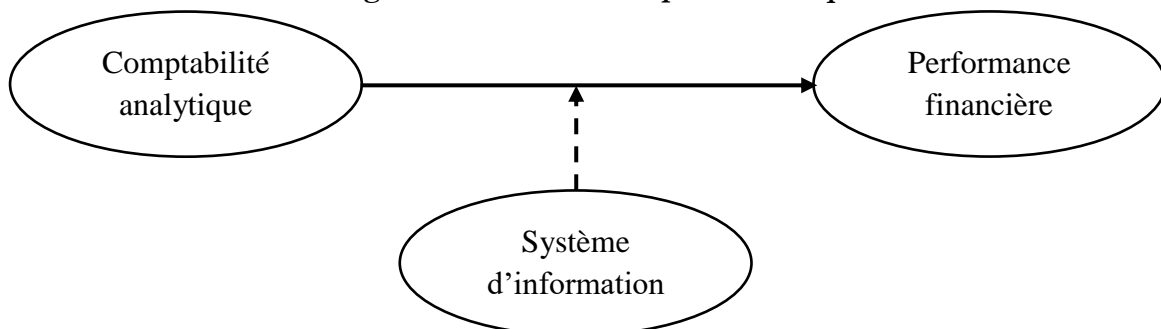
**H1** : La comptabilité analytique impacte positivement la performance financière.

**H2** : Le système d'information a un effet modérateur dans la relation entre la comptabilité analytique et la performance financière.

## 2. Modèle conceptuel et méthodologie de recherche

Afin d'évaluer l'impact de la comptabilité analytique sur la performance financière et d'analyser le rôle modérateur du système d'information dans cette relation, nous nous penchons sur les corrélations entre diverses variables, telles qu'explicitées dans la figure ci-dessous. Cette représentation graphique dévoile le modèle conceptuel que nous avons adopté pour élaborer notre enquête.

**Figure 2 : Modèle conceptuel théorique**



Source : Auteurs

Afin d'opérationnaliser les variables de notre modèle conceptuel de recherche, nous avons adopté des items issue de la revue de la littérature en se basant sur plusieurs recherche antérieurs de A. Burland et Simon C. J.(2006) ; Berland et Rongé (2013) ; Bouquin (2003) ; Taylor (1957) ; Naulleau et Rouach (2013) ; Moumene et al . (2019) ; Lequeux (1999) ; Nafzaoui (2009) ; Mintzberg (1982) ; Rahmouni (2008) ; Reynaud (2003) ; Sapienza et al. (1988) ; Zian (2013).

Par conséquent, nous avons adapté ces items à notre contexte de recherche. Toutes les questions ont été évaluées sur une échelle de Likert en cinq points.

Afin de tester les deux hypothèses déduites de la revue de la littérature, nous avons opté pour une méthodologie quantitative en utilisant une démarche hypothético-déductive comme mode de raisonnement. En outre, la technique de recueil retenue est l'enquête par questionnaire que nous avons conçu, validé et administré en poursuivant un protocole couramment admis par la communauté scientifique.

Par ailleurs, le questionnaire est mis en ligne à l'aide de l'outil « Google Forms » auprès d'un échantillon représentatif de la population, constitué de contrôleurs de gestion de neuf types de banques commerciales installés au Maroc. Le questionnaire a été diffusé via divers canaux tels que les e-mails et WhatsApp, afin de cibler un maximum de répondants possibles travaillant aux départements de contrôle de gestion des banques commerciales marocaines. Ainsi, nous avons reçu 110 réponses complètes. Les données collectées sont traitées par le logiciel Smart PLS.

### 3. Analyse des résultats

#### 3.1. Caractéristiques de la population

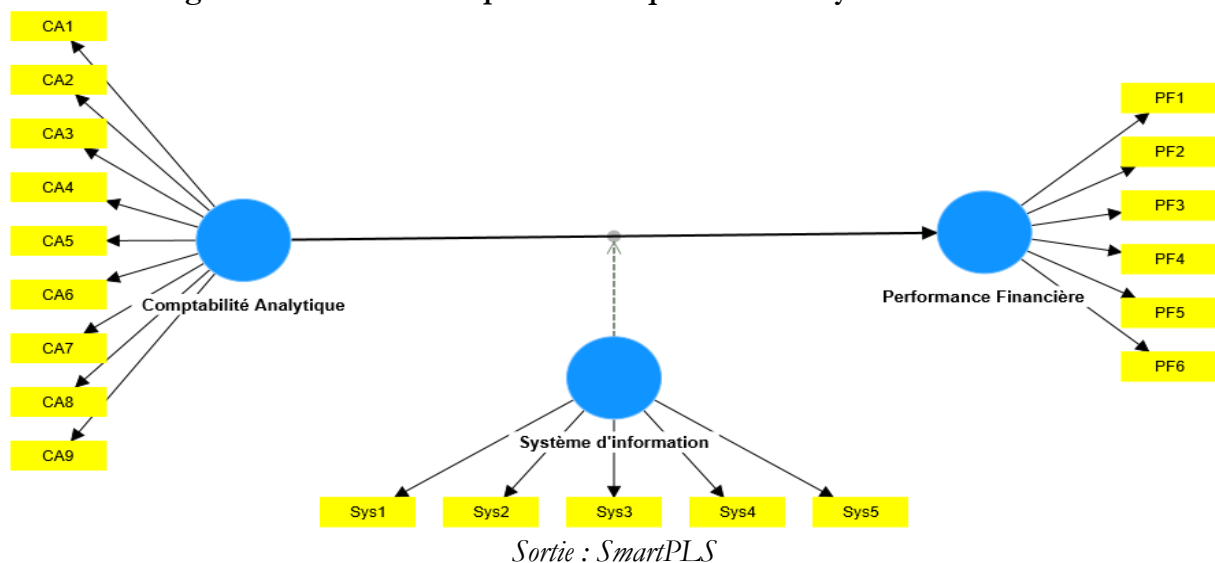
En premier niveau d'analyse des données collectées, nous présenterons d'abord les caractéristiques de la population étudiée dans notre enquête. En termes de proportion de genre, notre population est constituée à 80% d'hommes et à 20% de femmes. Nous avons également segmenté la population par tranches d'âge, avec la plus grande proportion 50% dans la tranche d'âge de 40 à 50 ans, suivie par 25% pour la tranche d'âge de 30 à 40 ans et le reste réparti entre les autres tranches. Nous avons également examiné la répartition de la population selon le niveau de formation et la plupart des répondants 34% de la population totale ont un niveau d'études de Bac+5 ou supérieur selon les données collectées.

Notre étude s'est principalement concentrée sur une tranche d'individus ayant entre 15 et 20 ans d'expérience, qui représente jusqu'à 75% de notre population interrogée. Les autres tranches d'expérience ne représentent que le reste de l'échantillon.

En ce qui concerne le contrôle de gestion dans l'établissement bancaire, la majorité des banques 56% ont leur service rattaché à la direction générale. La direction audit et contrôle de gestion arrive en seconde position, avec 21% des effectifs. Les autres modalités de rattachement, telles que la direction financière, la direction animation et réseau, ainsi que la direction système d'information et planification stratégique, ont une présence marginale.

Deuxièmement, avant d'aborder la phase d'épuration des échelles de mesures, il s'avère important d'annoncer le modèle conceptuel théorique avant épuration comme suit :

**Figure 3 : Modèle conceptuel théorique avant analyse confirmatoire**



Ce modèle issu de la revue de littérature fera l'objet d'une analyse par les équations structurelles afin de valider les échelles utilisées. Nous commençons par la validation du modèle de mesure

### 3.2. Validation du modèle de mesure

- **Validité convergente**

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

**Tableau 1 : Fiabilité des items et la variance**

	<b>Cronbach's alpha</b>	<b>Composite reliability (rho_a)</b>	<b>Composite reliability (rho_c)</b>	<b>Average variance extracted (AVE)</b>
Comptabilité Analytique	0,897	0,910	0,929	0,768
Performance Financière	0,900	0,913	0,923	0,666
Système d'information	0,865	0,913	0,899	0,641

*Source : Sortie SmartPLS*

Dans ce cas la fiabilité des items est vérifiée et justifiée tant que les valeurs de Alpha Cronbach dépassent le seuil défini de 0,7 avec une variance maximale dépassant 50% et une composite reliability (CR) est supérieure à 0,70. La validité convergente de ces variables est donc confirmée.

- **Validité discriminante**

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

**Tableau 2 : Validité discriminante des variables**

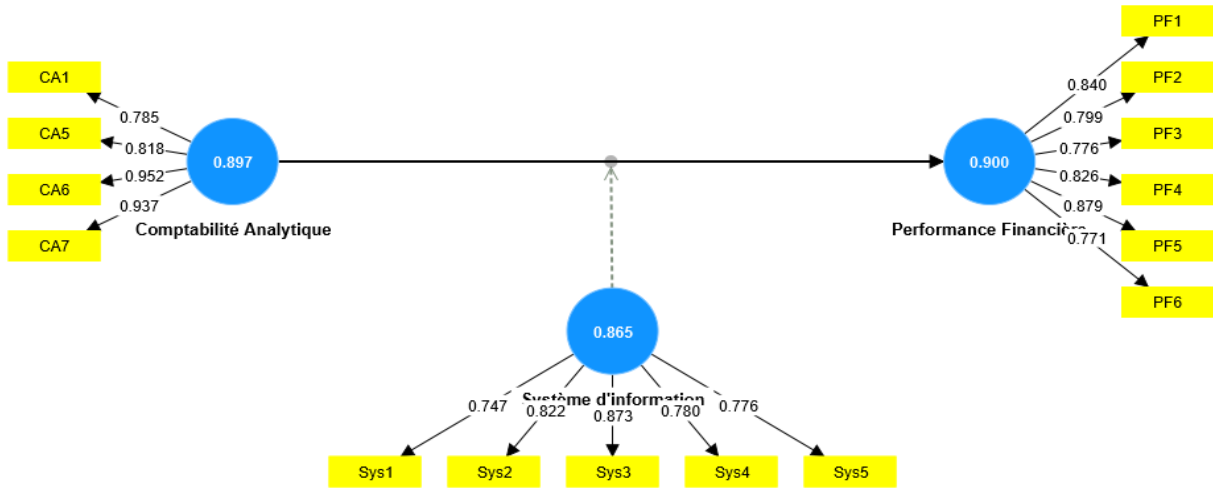
	<b>Comptabilité Analytique</b>	<b>Performance Financière</b>	<b>Système d'information</b>
Comptabilité Analytique	0,876		
Performance Financière	0,799	0,816	
Système d'information	0,723	0,730	0,801

*Source : Sortie SmartPLS*

Ce test permet d'affirmer l'importance des interactions entre la variable en question et la variable elle-même, par rapport aux interactions avec les autres variables. Donc le modèle conceptuel ajusté est comme suit :



Figure 4 : Modèle conceptuel ajusté



Source : Sortie SmartPLS

### 3.3. Test du modèle structurel

- Coefficients de détermination

Le R<sup>2</sup> est un indicateur de l'importance des sens des relations structurelles, une valeur supérieure à 0,67 est considérée comme forte, une valeur comprise entre 0,33 et 0,67 est modérée alors qu'une valeur comprise entre 0,19 et 0,33 est faible. Dans notre cas, le R square est 0,689 ce qui implique que la régression est forte.

Tableau 3 : Coefficient de détermination R<sup>2</sup> des variables à expliquer.

	R-square	R-square adjusted
Performance Financière	0,689	0,679

Source : Sortie SmartPLS

- L'effet de la taille

La taille de l'effet f<sup>2</sup> est la mesure de la contribution du construit exogène à la valeur R<sup>2</sup> du construit endogène dans le modèle. Selon Cohen (1992), les valeurs f<sup>2</sup> de 0,02, 0,15 et 0,35 indiquent respectivement un effet faible, moyen ou important d'un construit exogène. L'effet de la taille est également vérifié dans le tableau suivant :

Tableau 4 : Tailles d'effets pour l'ensemble des relations du modèle structurel

	f-square
Comptabilité Analytique -> Performance Financière	0,481
Système d'information x Comptabilité Analytique -> Performance Financière	0,135

Source : Sortie SmartPLS

Les valeurs obtenues de F-square confirme l'effet significatif des variables explicatives sur la variable à expliquer.

### 3.4. Test des hypothèses

Dans notre situation, nous constatons l'existence d'une corrélation justifiée entre la comptabilité analytique et la performance financière. De ces valeurs également il y a une importance de l'impact modérateur de la variable système d'information sur cette relation, d'où cet effet remarqué selon les valeurs obtenues est positif. Nous récapitulons les résultats du test d'hypothèse dans le tableau suivant :

**Tableau 5 : Synthèse du test d'hypothèse**

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEV )	P values
Comptabilité Analytique - > Performance Financière	0,562	0,552	0,092	6,087	0,000
Système d'information x Comptabilité Analytique - > Performance Financière	0,256	0,354	0,060	2,948	0,013

Source : Sortie SmartPLS

Ainsi, une hypothèse ayant une p-value supérieure à 0,05 ou une valeur de T inférieure à 1,96 ne peut être acceptée. D'après les résultats illustrés dans le tableau ci-dessous, nous avons trouvé que les deux hypothèses ont été confirmées.

Le tableau ci-après présente une synthèse des résultats d'analyse dégagés relative aux tests d'hypothèses formulées à partir de la revue de la littérature.

**Tableau 6 : Résultats du test des hypothèses**

N°	Hypothèse	T statistics	P values	Décision
H.1	La comptabilité analytique influence positivement la performance financière.	6,087	0,000	validée
H.2	Le système d'information a un effet modérateur dans la relation entre la comptabilité analytique et la performance financière.	2,948	0,013	validée

Source : Sortie SmartPLS

#### 4. Discussion des résultats

L'examen des résultats issus de l'étude quantitative confirmatoire, en harmonie avec les bases théoriques sous-jacentes. Les deux hypothèses formulées qui ont été validées, sont analysées afin d'éclairer les implications profondes de nos constatations afin d'enrichir notre appréhension du domaine de recherche.

*H.1 : La comptabilité analytique influence positivement la performance financière.*

Concernant la première hypothèse de notre recherche, les résultats trouvés sont cohérents avec les conclusions de recherches antérieures. Taylor (1957) signale que la comptabilité industrielle est devenue le premier outil permettant une analyse approfondie et une meilleure compréhension de la formation des coûts de revient, constituant ainsi le seul moyen de contrôle. Zimnovitch (1995) ajoute que le calcul des coûts permet un suivi de l'efficacité, aide à la fixation des prix de vente et motive les opérationnels. Cette période reflète la conception taylorienne du contrôle de gestion avec trois interventions : la mise en place des procédures nécessaires à la mesure de la performance financière, l'évaluation des résultats basés sur ces procédures et l'évaluation de la performance financière par rapport aux préétablis. La comptabilité analytique est ainsi considérée comme un instrument de gestion permettant de suivre et d'examiner les flux internes et de produire des informations adéquates pour la prise de décision Melyon Gérard (2004).

De même, Des recherches ont montré que l'utilisation de la méthode des coûts complets permet à l'entreprise de présenter un outil de contrôle de gestion ; détailler la formation des coûts attribués à chaque phase de production d'un produit ; faciliter la maîtrise et l'amélioration de la performance financière à travers le calcul et l'analyse des coûts Diop et al. (2015).

Aussi, Bouquin (2005), la comptabilité industrielle s'est transformée en comptabilité analytique d'exploitation, passant de l'analyse des coûts au contrôle des coûts. Elle offre une vision prévisionnelle pour aider les dirigeants et une perspective de mesure de la performance. La valorisation des ressources mobilisées, faisant l'objet d'un coût, demeure l'objectif de cette méthode Burlaud et al, (2003). La comptabilité analytique permet de répondre à plusieurs objectifs : la fixation des prix, la formation en contrôle de gestion et la mise en place de mesures correctives Burlaud (1983).

*H.2 : Le système d'information a un effet modérateur dans la relation entre la comptabilité analytique et la performance financière.*

Notre deuxième hypothèse, affirmant que le système d'information joue un rôle modérateur dans l'impact de la comptabilité analytique en tant qu'outil de contrôle de gestion sur la performance financière, est fortement confirmée par les résultats de l'analyse statistique. Ces conclusions sont en accord avec les travaux antérieurs, notamment ceux de L. Lemaire (2002), qui a conclu que le système d'information rend la fonction de contrôle de gestion plus évolutive en fournissant des informations précises en temps opportun. Meyssonier et al. (2006) ont également considéré que la naissance des systèmes d'information représente une évolution des outils de contrôle de gestion, favorisant l'aide à la prise de décision.

Ce résultat corrobore également avec les conclusions de El Amrani (2008) , qui signale que les systèmes d'information sont un outil de coordination entre tous les services. De plus, l'étude de Elktiri et al. (2021) confirme l'existence d'une relation complémentaire entre le système d'information et le contrôle de gestion, indiquant qu'un système d'information efficace facilite la mission d'un contrôleur de gestion au sein de la banque, et qu'un tel système impose la mise en place d'un service de contrôle de gestion.

## **Conclusion**

Notre recherche menée auprès des banques commerciales marocaines a permis de valider les deux hypothèses formulées initialement. En adoptant une méthode quantitative et en utilisant un questionnaire comme outil de collecte de données, nous avons recueilli des réponses de 110 répondants. Les données ont été analysées grâce à la modélisation des équations structurelles via SMART PLS V4. Les résultats obtenus confirment l'adéquation des hypothèses avec la réalité observée, offrant ainsi une analyse approfondie des relations entre les variables étudiées.

A cet égard, cette approche quantitative a permis de renforcer la validité et la fiabilité de notre étude, en identifiant et mesurant les relations causales entre les différentes variables du modèle. Les résultats montrent clairement que la comptabilité analytique a un impact significatif sur la performance financière des banques conventionnelles marocaines. De plus, les systèmes d'information technologiques modèrent positivement cet impact, en accord avec les recherches antérieures évoquées dans la littérature tout au long de cette étude.

Ces résultats ouvrent de nombreuses opportunités pour améliorer la performance des banques, notamment par l'investissement dans l'adoption et la refonte des systèmes d'information, ainsi que par l'intégration d'outils de contrôle de gestion, notamment la comptabilité analytique.

Cependant, il est important de reconnaître que l'étude d'un seul outil de contrôle de gestion, à savoir la comptabilité analytique, est insuffisante pour comprendre pleinement son impact sur la performance financière. Aussi, il serait pertinent d'étudier d'autres outils technologiques et leur impact sur la relation entre la comptabilité analytique et la performance financière. De plus,

l'absence de données longitudinales peut également limiter l'évaluation des effets à long terme de cet impact en présence de systèmes d'information.

Pour compenser ces limites, il serait bénéfique d'inclure l'exploration d'autres outils de contrôle de gestion qui peuvent impacter la performance financière, comme le reporting et la méthode ABC. Il est également recommandé d'utiliser plusieurs méthodes de recherche, telles que des études qualitatives, des recherches-action, des études de cas multiples ou des enquêtes dans d'autres secteurs.

Enfin, notre étude démontre que la synergie entre la comptabilité analytique et les systèmes d'information représente un atout majeur pour les banques marocaines, leur permettant de mieux comprendre leurs coûts, d'optimiser leurs opérations et, en fin de compte, d'améliorer leur performance financière.

## Références

- Affes, H., & Chabchoub, A. (2007). Le système d'information comptable. Les déterminants de ses caractéristiques et son impact sur la performance financière des PME en Tunisie. *La Revue des Sciences de Gestion*, 224-225 (2-3), 59-68. <https://doi.org/10.3917/rsg.224.0059>
- Alcouffe, S., Langevin, P., & Maillot, P. (2023). Le rôle clé des indicateurs non-financiers dans le pilotage de la phase amont des projets. *Question (s) de management*, 46(5), 27-38. <https://doi.org/10.3917/qdm.226.0027>
- Allen, D., & Kern, T. (2001). Enterprise Resource Planning Implementation : Stories of Power, Politics, and Resistance. In N. L. Russo, B. Fitzgerald, & J. I. DeGross (Éds.), *Realigning Research and Practice in Information Systems Development: The Social and Organizational Perspective* (p. 149-162). Springer US. [https://doi.org/10.1007/978-0-387-35489-7\\_11](https://doi.org/10.1007/978-0-387-35489-7_11)
- Amrani, R. E. (2008). De l'intégration du Système d'Information à la vision transversale de l'organisation. *Systèmes d'information & management*, Volume 13(4), 61-93. <https://doi.org/10.3917/sim.084.0061>
- Ben Dahhane, A., Akrich, S., Boumeska, M., & El Bettioui, R. (2022). Contrôle de gestion et pilotage de la performance sociale des entreprises du maroc. *Finance & Finance Internationale*, 1(23), Article 23. <https://doi.org/10.34874/IMIST.PRSM/ffi-v1i23.30104>
- Ben Dahhane, A., Akrich, S., El Bettioui, R., & Abdelkhalik, H. (2023). Impact de l'alignement stratégique et de la culture digitale sur la réussite de la transformation digitale au sein de l'organisation publique Marocaine. [RMd] *RevistaMultidisciplinar*, 5(3), 45-65. <https://doi.org/10.23882/rmd.23162>
- Bennani, H. & Nafzaoui, M. A. (2023). Intégration de la comptabilité analytique dans l'ERP: avantages et défis pour les entreprises. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 4(5), 265-275. <https://www.revuefreg.fr/index.php/home/article/view/1126>
- Berland, N., & Rongé, Y. D. (2013). *Contrôle de gestion : Perspectives stratégiques et managériales*. Pearson Education France.
- Bouquin H. (2003). *La comptabilité de gestion*.
- Bouquin, H. (2005). *Les grands auteurs en contrôle de gestion* (EMS, Éd.).
- Bouquin, H. (2010). *Le contrôle de Gestion* (PUF, Éd.).
- Bouquin, H. (2011). *Les fondements du contrôle de gestion*. In Presses Universitaires de France.

- Bouquin, H. ; Kuszla C. (2013). Le contrôle de gestion. P.U.F. 10ème.
- Bruns Jr, W. J., & McFarlan, F. W. (1987). Information technology puts power in control systems. *Harvard Business Review*, 65(5), 89-94.
- Burland, A. & Simon C. J. (2006). Le contrôle de gestion. La découverte, Paris.
- Burland, A. et al. (2003). Comptabilité de gestion : Coûts-contrôle 3ème Edition.
- Burlaud, A. (1983). Comptabilité de gestion dans les administrations. Suppléments aux cahiers français n°210, *Entreprise et comptabilité*.
- Chen, S., Fan, S., Xiong, J. et Zhang, W. (2017). La conception du système de gestion six sigma basé sur JMP / SAP et son application dans SMED. *Ingénierie procédurale*, 174, 416-424.
- Chéritat, A., & Wery, C. (2020). Évaluer les coûts des crises pour piloter la résilience: les apports de la comptabilité analytique dans le cas des services publics d'eau potable. *ACCRA*, (1), 11-33. <https://doi.org/10.3917/accra.007.0011>
- Davis, G. B., & Olson, M. H. (1984). Management information systems: Conceptual foundations, structure, and development. McGraw-Hill, Inc. <https://dl.acm.org/doi/abs/10.5555/2519>
- Diop, S. & al. (2015). L'impact de l'adoption des systèmes de coûts à base d'activités sur la performance des entreprises Sénégalaises. *Revue Economie, Gestion et Société*. <https://hal.science/hal-01300862/>
- El Atiki El Guennouni, A. (2017). L'implémentation des ERP dans les entreprises marocaines : Quels défis pour les contrôleurs de gestion ? [Post-Print]. HAL. <https://hal.science/hal-03380226>
- Elktiri, L., Jaouhari, L., & Ouabbou, A. (2021). Facteurs déterminants du contrôle de gestion dans les banques : Cas des banques régionales Souss-Massa. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 4(4). <https://revue-iscg.com/index.php/home/article/view/777>
- Fayol, H. (1999). Administration industrielle et générale. DUNOD. <https://www.eyrolles.com/Loisirs/Livre/administration-industrielle-et-generale-9782100044238/>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Gilbert, P. (1980). Le contrôle de gestion dans les organisations publiques (Editions d'Organisation).
- Gul, F. A. (1991). The Effects of Management Accounting Systems and Environmental Uncertainty on Small Business Managers' Performance. *Accounting and Business Research*, 22(85), 57-61. <https://doi.org/10.1080/00014788.1991.9729418>
- Ismaili, M. A., & Bouzahir, B. (2023). Contrôle de gestion et pilotage de la performance des hôpitaux : Une revue de littérature. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 4(6-1), Article 6-1. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10440136>
- Knauer, T., Nikiforow, N., & Wagener, S. (2020). Determinants of information system quality and data quality in management accounting. *Journal of Management Control*, 31(1), 97-121. <https://doi.org/10.1007/s00187-020-00296-y>
- Lemaire, L. (2002). Systèmes ERP, emplois et transformations du travail. Fondation Travail–Université ASBL. <http://www.ftu-namur.org/fichiers/SERPETT-r%C3%A9sum%C3%A9-FR.pdf>

- Lequeux, J. L. (1999). Manager avec les ERP : Progiciels de gestion intégrés et Internet.
- Melyon Gérard. (2004). Comptabilité analytique.
- Meyssonier, F. & al. (2006). Les ERP changent-ils le contrôle de gestion ? Comptabilité - Contrôle - Audit. <https://doi.org/10.3917/cca.121.0045>
- Mintzberg, H. (1982). Structures et dynamique des organisations.
- Mintzberg, H. (1986). Le pouvoir dans les organisations.
- Mirdasse, S. (2024). Fondements théoriques d'utilisation des technologies de l'information et des systèmes d'information. Proposition d'un cadre intégrateur de groupe de variables clés. International Journal of Strategic Management and Economic Studies (IJSMES), 3(2), 719-738. <https://doi.org/10.5281/zenodo.11073448>
- Moumene J. et al. (2019). Le contrôle de gestion dans l'administration publique marocaine : Un outil incontournable pour le pilotage de sa performance globale. FSJES Mohammedia, Université Hassan II Casablanca.
- Naulleau, G. & M. Rouach. (2013). Contrôle de gestion et stratégie dans la banque.
- Ndzie Ndzie, A. (2020). Impact d'un ERP sur les processus de la qualité de l'information comptable et financière : Cas de la société de production et de distribution d'eau potable au Cameroun. Recherches en Sciences de Gestion, 137(2), 169-199. <https://doi.org/10.3917/resg.137.0169>
- Post, J. & Epstein, M.J. (1977). Information systems for societal reporting. Academy of Management Review, 2(2), 81-87. <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amr.1977.4409172>
- Rahmouni, F.-A. A. (2008). La mise en œuvre de la comptabilité par activités dans les entreprises françaises : Caractéristiques et facteurs d'adoption et de succès. <https://theses.hal.science/tel-00348036/>
- Reynaud E. (2003). Développement durable et entreprise : Vers une relation symbiotique. Journée AIMS, Atelier développement durable, ESSCA Angers, 1-15.
- Sapienza R.J. et al. (1988). Using subjective evaluations of organizational performance in small business research. American Journal of Small Business, 13, 45-53. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/104225878801200304>
- Taylor, F.W. (1957). Scientific Management (DUNOD, Éd.).
- Tsanga et Tabi, M. (2006). Entre client-centrisme et droit à l'eau : Le dilemme posé par l'utilisateur non solvable dans la gestion des services publics marchands. Revue Politiques et Management Public, 24(4), 69-87. [https://www.persee.fr/doc/pomap\\_0758-1726\\_2006\\_num\\_24\\_4\\_2347](https://www.persee.fr/doc/pomap_0758-1726_2006_num_24_4_2347)
- Tsanga Tabi, M., & Verdon 1, D. (2014). Nouveaux outils de gestion de la performance des services et gouvernance publique de l'eau. Principaux enseignements tirés d'une recherche-action menée en milieu urbain. Revue internationale des sciences administratives, 80(1), 219-240. <https://doi.org/10.3917/risa.801.0219>
- Zian, H. (2013). Contribution à l'étude des tableaux de bord dans l'aide à la décision des PME en quête de performances. <https://theses.fr/2013BOR40003>
- Zimnovitch H. (1995). L'émergence des coûts standards aux USA. Association Française de comptabilité.

Zouine, A. (2020). Les facteurs clés de succès dans la mise en œuvre d'un ERP en contrôle de gestion : Le courant structurationniste comme approche d'analyse. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 1(4).  
<https://www.revufreg.fr/index.php/home/article/view/302>