



Fondements théoriques et transformations contemporaines de l'organisation d'entreprise.

CHARRAQUA JAWAD

Doctorant École Nationale De Commerce Et De Gestion - ENCG - KENITRA
LABORATOIRE RECHERCHE EN SCIENCES DE GESTION DES
ORGANISATIONS
ENCG- KENITRA

Résumé:

L'entreprise contemporaine est un système vivant et complexe constamment façonné par son environnement changeant sur les plans économique, technique et social. Sa structure repose sur la coordination de fonctions clés - direction, ressources humaines, production, finances, logistique, commerce et recherche - dont l'interaction et l'alignement garantissent la performance et l'adaptabilité.

La crise de la COVID-19 a accéléré la transformation numérique, bouleversant les modèles organisationnels traditionnels. Les outils numériques s'imposent désormais comme des leviers stratégiques dans tous les services de l'entreprise, facilitant la gestion en temps réel, l'agilité et la prise de décision rapide. Toutefois les entreprises se distinguent par leur secteur d'activité, leur taille, leur statut juridique et leur mission. Le budget constitue un outil central de pilotage, permettant d'anticiper et de corriger les écarts de gestion de façon proactive.

Diverses approches théoriques permettent d'analyser les dynamiques organisationnelles : des modèles classiques centrés sur la hiérarchie aux approches humaines, psychologiques, systémiques, décisionnelles et contractuelles, chacune offrant un éclairage particulier sur les enjeux organisationnels.

Dans ce contexte, le contrôle de gestion connaît une évolution majeure : la numérisation enrichit son rôle stratégique grâce à l'automatisation, à l'analyse des données et à la prédiction. Cependant, cette transition soulève encore des défis comme les inégalités d'accès, les risques liés aux données et les besoins en compétences pointues. L'avenir du contrôle de gestion réside donc dans l'innovation, la prospective et la transformation continue.

Cet article examine l'impact de la digitalisation sur la fonction de contrôle de gestion, en mettant en lumière ses contributions à la performance organisationnelle, les outils numériques mobilisés, les défis associés et les évolutions anticipées.

Mots-clés: Digitalisation, contrôle de gestion, outils numériques, performance organisationnelle, transformation numérique, perspectives futures



Abstract:

The contemporary enterprise represents a living and intricate system, constantly evolving due to economic, technological, and societal changes shaping its composition. Its infrastructure relies on coordination between core functions—administration, human resources, manufacturing, finances, logistics, commerce, and research—whose interactions and alignment ensure accomplishment and adaptability.

The COVID-19 crisis has accelerated digital transformation, disrupting traditional organizational models. Digital tools have become critical levers across all company divisions, allowing real-time oversight, nimbleness, and swift decision-making. Organizations differ by industrial sector, size, legal status, and objective. Budgeting remains a central management tool, permitting proactive anticipation and correction of performance deficiencies.

A variety of theoretical approaches provide insight into organizational dynamics, ranging from classical hierarchy-based models to human relations, psychological, systemic, decision-making, and contractual perspectives, each illuminating specific organizational challenges.

In this context, management oversight is undergoing a major evolution, digitization enhances its strategic role through automation, information evaluation, and forecasting capabilities. However, this transformation also presents challenges such as unequal access to technology, data security risks, and the need for specialized skills. The future of management oversight lies in innovation, strategic foresight, and continuous reinvention.

Keywords: Digitization, management oversight, digital tools, organizational achievement, digital transformation, future viewpoints,



INTRODUCTION

La notion d'entreprise peut être appréhendée de diverses manières, qu'il s'agisse d'une unité produisant des biens et services ou d'un système ouvert poursuivant des objectifs à la fois économiques et sociétaux. Dans le contexte actuel, marqué par des mutations rapides amplifiées par la pandémie de Covid-19, les modèles organisationnels des entreprises sont en pleine redéfinition. Cette crise a accéléré l'adoption des technologies numériques, transformant les façons de communiquer, de travailler et de gérer les équipes (Davenport, 2018). Désormais, l'entreprise apparaît comme un organisme vivant au cœur des flux économiques, réels et financiers, nécessitant une analyse rigoureuse de ses composantes afin de mieux saisir les enjeux de la numérisation et du contrôle de gestion.

L'entreprise contemporaine se définit à travers des prismes multiples : unité de production de biens et services, mais aussi système ouvert interagissant avec des dynamiques économiques et sociales. Les mutations actuelles, particulièrement catalysées par la crise sanitaire du Covid-19, imposent une redéfinition profonde des modèles organisationnels (Davenport, 2018).

Les fonctions fondamentales d'une entreprise s'articulent autour de plusieurs pôles interdépendants. La direction générale assure la planification stratégique tandis que les ressources humaines occupent un rôle central dans la gestion du capital humain, garantissant le recrutement, la formation et la fidélisation des employés. Mintzberg (2005) rappelle que la pérennité des organisations repose sur la qualité de ce capital humain. Quant à elle, la fonction de production est essentiellement technique et concerne la transformation d'intrants en produits ou services, tandis que la gestion industrielle supervise cette transformation.

La structure d'une entreprise repose sur l'interaction de diverses fonctions : la direction Générale assure l'orientation stratégique, les ressources humaines gèrent le capital humain (Mintzberg, 2005), la production transforme les intrants en outputs, la finance garantit la viabilité économique, et la logistique optimise les flux (Lambert, 2008).

La fonction commerciale s'occupe de comprendre les comportements des clients et de répondre à leurs besoins changeants en proposant des offres nouvelles et adaptées. En même temps, la fonction financière veille à l'équilibre économique de l'organisation en gérant habilement les flux monétaires et en permettant des prévisions astucieuses. Bien que liée étroitement à la fabrication, la logistique constitue un domaine à part visant à optimiser avec souplesse la circulation des biens et des renseignements. Comme l'a fait remarquer Lambert, une logistique intelligente améliore à la fois la satisfaction des clients et la rentabilité en accord avec les évolutions numériques. La recherche et développement (R&D) constitue un moteur d'innovation (Schumpeter,



1942), tandis que les technologies de l'information transforment l'efficacité des processus internes (Davenport, 2018).

Dans un environnement de plus en plus technologique, des services tels que la recherche et le développement jouent un rôle central, comme l'a souligné Schumpeter. Il insiste sur l'importance des innovations perturbatrices et sur le rôle crucial de l'entrepreneur dans le progrès économique. De son côté, les technologies de l'information s'imposent comme pilier de la transformation numérique, en automatisant les tâches répétitives et en valorisant grâce à l'analyse de données et à des solutions logicielles les activités à forte valeur ajoutée, nous rappelle Davenport.

L'ensemble des activités d'une entreprise s'intègre ainsi de manière cohérente. Davenport nous rappelle que chaque tâche doit être harmonisée avec la stratégie globale de l'organisation. Ainsi, la réussite repose sur l'alignement des services internes et des attentes externes des parties prenantes, dans un environnement en perpétuel changement.

De nos jours, les organisations modernes interagissent constamment avec leur écosystème : leurs décisions sont influencées par des contraintes économiques, sociales, juridiques et concurrentielles.

Les entreprises se sont développées au fil des grandes transformations historiques et théoriques, des premières sociétés agricoles à l'ère numérique actuelle. Elles se sont progressivement constituées sous l'effet de la croissance des marchés, de la complexification des échanges et de l'émergence de structures commerciales formalisées, marquant la séparation entre propriété et gestion. L'analyse des entreprises a fait émerger plusieurs courants de pensée économique : le libéralisme d'Adam Smith considérant l'entreprise comme une unité privée soumise aux lois du marché et régulée par la "main invisible", le marxisme de Karl Marx l'interprétant comme un lieu de lutte entre classes sociales nécessitant une planification étatique, et le keynésianisme de John Maynard Keynes introduisant l'idée de l'entreprise comme un acteur macroéconomique devant être soutenu par l'intervention publique. S'ajoutent les théories contemporaines de la firme, de l'agence et des contrats soulignant la complexité organisationnelle et les intérêts divergents internes à l'entreprise.

Aujourd'hui, l'entreprise est perçue comme un système vivant et ouvert, en interaction dynamique avec son écosystème économique, social, technologique et institutionnel, intégrant l'innovation, la gestion du capital humain, la finance, la logistique et la relation client. La transition numérique s'est imposée comme un levier stratégique incontournable, particulièrement accélérée par la pandémie de Covid-19, qui a forcé les organisations à repenser profondément leurs modes de fonctionnement pour survivre et rester compétitives. Cependant, cette transformation, bien que prometteuse, rencontre



encore des résistances liées au manque de ressources, au déficit de compétences et à la réticence au changement, notamment dans les PME et TPE.

Dans ce contexte, nous allons répondre à la question est ce que la transformation numérique constitue un facteur clé favorisant l'agilité, la compétitivité et la résilience des entreprises contemporaines. Aussi est que l'adoption effective et réussie des technologies digitales par les entreprises est conditionnée par la capacité d'adaptation organisationnelle, la mobilisation des compétences internes et l'alignement stratégique autour de la culture de l'innovation. Ainsi, comprendre l'évolution des entreprises à travers les courants économiques classiques et contemporains permet de mieux saisir les défis et les impératifs de la transition numérique dans un monde en mutation rapide.

A- Critères de distinction des entreprises :

1-A Les critères du secteur et de la branche :

Les entreprises se distinguent par leur secteur d'activité : primaire, secondaire ou tertiaire (Clarke, 1940). Leur classification facilite l'analyse stratégique (Krister, 2011). Par ailleurs, le nombre d'employés, la nature juridique (ex. SARL, SA) et la finalité (lucrative ou sociétale) permettent une meilleure appréhension des différences organisationnelles.

Il existe de nombreux facteurs permettant de différencier une entreprise d'une autre. Les critères de distinction des entreprises sont essentiels pour comprendre leur positionnement sur le marché.

Comme le mentionnent Spoiden et Krister, la direction d'une entreprise repose sur des décisions éclairées, appuyées sur des données concernant les concurrents, des indicateurs économiques nationaux et des prévisions de marché. Il est crucial de suivre ces étapes pour définir la stratégie et le positionnement de l'entreprise.

Les entreprises se distinguent principalement par leur secteur d'activité, ce qui permet d'analyser leur rôle dans l'économie et leurs relations avec les autres acteurs. Cette catégorisation sépare les tâches selon leur fonction. Ainsi, le secteur primaire comprend les activités liées à l'exploitation et à la transformation de ressources naturelles, y compris l'agriculture, la pêche, l'exploitation minière, etc.

Les industries qui produisent ensuite des biens à partir de matières premières font partie du secteur secondaire. Enfin, le secteur des services est un domaine diversifié allant du commerce à l'éducation et aux services financiers.

Selon Colin Clarke, « une entreprise qui est un groupe d'entreprises ayant le même type d'activité se réfère au sens large du secteur d'activité, l'économie d'un pays est



divisée en trois principaux secteurs : primaires, secondaires, tertiaires. », Clarke, 1940, 25.

Colin Clarke, dans ses recherches pionnières sur les structures économiques, a contribué à définir cette distinction. Clarke écrit que « la division en secteurs primaire, secondaire et tertiaire permet une analyse approfondie des dynamiques de croissance et de transformation économique au sein des pays ». Jusqu'à présent, les économistes utilisent cette classification comme un outil essentiel pour appréhender la spécialisation économique ainsi que l'évolution des activités productives dans un pays.

L'examen des entreprises selon leur secteur d'activité permet une perspective nouvelle, simplifiant quelque peu leur analyse stratégique. En tant qu'organisation en constante évolution, une entreprise est touchée par divers facteurs dans son fonctionnement durable et efficace sur le plan économique. Ainsi, comme le souligne Krister, la dissociation en secteurs et autres catégories facilite notre compréhension de son mode de fonctionnement et de son interaction avec l'environnement économique.

Les entreprises sont classées d'après leur secteur d'activité principal, réunissant celles dont les métiers sont similaires. Économiquement, cette classification s'avère nécessaire afin d'étudier plus en profondeur la structure de production.

La différenciation des entreprises repose sur une série de critères permettant de cerner leur positionnement stratégique, leur rôle dans l'économie et leurs caractéristiques structurelles. Comme le relèvent Spoiden et Krister, la direction d'une société s'appuie sur des décisions stratégiques éclairées à partir de l'analyse de la concurrence, des indicateurs économiques et des perspectives du marché, orientations qui définissent le positionnement et guident l'élaboration de la stratégie générale.

L'un des premiers critères de distinction réside dans le secteur d'activité, situant l'entreprise dans une logique macroéconomique et faisant comprendre ses liens avec d'autres entités productives. Cette classification fonctionnelle sépare les tâches. Ainsi, le secteur primaire englobe l'extraction et la transformation initiale des ressources naturelles telles l'agriculture, la pêche ou l'exploitation minière. Le secteur secondaire concerne les activités industrielles transformant ces matières premières en produits manufacturés. Enfin, le secteur tertiaire couvre un large éventail allant des services commerciaux aux services éducatifs, financiers ou technologiques.

La classification sectorielle repose sur les travaux pionniers de Colin Clarke, qui a contribué à conceptualiser les secteurs d'activité. Selon lui, « une entreprise appartenant à un groupe partageant le même type d'activité se réfère de manière générale au secteur d'activité, et l'économie d'un pays est divisée en trois secteurs principaux : primaire, secondaire et tertiaire » (Clarke, 1940, p. 25).



Dans ses recherches, Clarke souligne que cette division sectorielle est un outil analytique essentiel pour étudier la croissance et la transformation économique. Elle permet aux économistes de suivre l'évolution des structures de production, facilitant ainsi la spécialisation de l'analyse (Clarke, 1940).

Cette classification sectorielle contribue également à une meilleure compréhension du fonctionnement interne des entreprises et de leur interaction avec l'environnement économique. Krister (2011) affirme que la division en secteurs et autres catégories aide à clarifier la logique systémique de l'entreprise, considérée comme une entité transformant des intrants en résultats selon des objectifs économiques précis.

D'un point de vue stratégique, ce découpage permet d'adopter une perspective nuancée sur les entreprises, en fonction de leur nature, de leur environnement et de leur rôle dans l'économie. Par ailleurs, il est essentiel de souligner que certaines fonctions internes peuvent revêtir une importance variable selon la nature de l'activité, la taille de l'entreprise ou encore son degré de spécialisation. Quoi qu'il en soit, la définition claire des responsabilités au sein de l'organisation demeure fondamentale pour garantir l'efficacité de la chaîne décisionnelle. Dans un contexte où les besoins des consommateurs évoluent rapidement et où les techniques de production se complexifient, la capacité d'adaptation organisationnelle devient un enjeu crucial de compétitivité (Spoiden & Krister, 2011).

La taille et la nature d'une entreprise peuvent être évaluées de diverses façons. Outre la classification par secteur, un critère quantitatif majeur concerne le nombre d'employés. Généralement, les petites entreprises ont moins de 10 salariés, tandis que les PME en ont de 10 à 250. Les grandes sociétés en rassemblent plus de 250. Cette typologie, largement utilisée dans les études économiques et commerciales, permet d'apprécier la capacité d'une organisation à mobiliser des ressources et à évoluer au sein de réseaux complexes.

D'autres critères qualitatifs servent également à classer les entreprises. On distinguera ainsi les sociétés familiales, souvent dirigées depuis plusieurs générations par une même famille, des multinationales aux structures vastes qui opèrent dans de multiples pays. Les compagnies publiques sont quant à elles gérées par des instances gouvernementales.

Le statut juridique influence aussi la responsabilité des propriétaires, leurs obligations fiscales et leur gestion financière. Au Maroc, le code de commerce régit les formes légales des entreprises. La société à responsabilité limitée, ou SARL, est l'une des structures les plus courantes. Un ou plusieurs associés, jusqu'à 50, peuvent la constituer sans capital social minimum exigé, bien que le dépôt des fonds soit obligatoire au-delà de 100 000 dirhams. La responsabilité des associés se limite à leurs apports, offrant ainsi une protection patrimoniale.



Les notions complexes de société et d'organisation peuvent être comprises comme des collectifs humains unis par des liens et objectifs communs, souvent structurés autour d'institutions formelles. Au sein d'une entité, de multiples parties prenantes poursuivent parfois des buts divergents - employés, dirigeants, investisseurs cherchent chacun à satisfaire leurs propres intérêts. Des compromis résultent naturellement de ces tensions internes, façonnant les processus décisionnels selon un équilibre négocié. Pourtant, des routines solidement ancrées stabilisent également les comportements et flux opérationnels au quotidien, ciment de tout fonctionnement organisationnel harmonieux.

Juridiquement, on oppose traditionnellement les sociétés fondées sur les personnes de celles basées sur les capitaux. Les premières, telles les SNC, engagent de manière conjointe et illimitée tous leurs membres. Dans une SCS, certains ne répondent que de leurs apports, quand d'autres demeurent illimités. À l'opposé, des sociétés comme les SA exigent des fonds propres conséquents, ici 300 000 dirhams minimum - ou 3 millions en cas d'introduction en bourse - et au moins cinq actionnaires, dont la responsabilité se limite à leurs mises de départ.

IL s'avère que les entreprises se démarquent par leurs finalités et modes de pilotage internes. Certaines recherchent avant tout le profit à redistribuer aux détenteurs de capitaux, quand d'autres poursuivent des objectifs non lucratifs à travers leurs activités caritatives ou sociétales. Cette dichotomie oriente fondamentalement la conduite des affaires et la fixation des stratégies à moyen terme.

B-Interaction des fonctions de l'entreprise avec la structure des budgets :

Le budget constitue un outil de pilotage financier essentiel pour planifier, coordonner et contrôler de façon proactive les recettes et dépenses anticipées d'une entité sur une période donnée, souvent une année. Il prend la forme d'un document prévisionnel synthétisant les flux financiers attendus. Les principaux éléments qui le structurent incluent :

Les recettes prévues provenant, par exemple, des ventes, investissements ou subventions attendues.

Les charges anticipées liées aux coûts variables et fixes de personnel, matières premières ou fonctionnement.

La gestion budgétaire poursuit trois objectifs complémentaires : prévoir les besoins futurs, contrôler régulièrement les écarts, et négocier avec les partenaires financiers sur une base solide.



Dans une entreprise, le cadre budgétaire repose sur des programmes spécifiques associés aux fonctions opérationnelles interdépendantes. On distingue généralement trois grandes catégories budgétaires imbriquées :

-Le budget opérationnel, incluant notamment le budget des ventes et de la production à court terme.

-Les budgets complémentaires comme l'approvisionnement et les investissements à moyen long terme.

-Le budget consolidé, qui réunit l'ensemble des prévisions financières afin d'obtenir une vision globale cohérente. Selon Johnson, Kaplan et Norton (2004), la planification budgétaire permet d'aligner les opérations internes avec les objectifs stratégiques généraux. Le budget des ventes joue un rôle fondamental, car il conditionne les volumes de production, les achats de matières premières et les capacités de distribution. Porter (1996) insiste sur l'importance de l'alignement entre la stratégie commerciale et la stratégie d'entreprise, en considérant le budget des ventes comme un levier de création de valeur.

Les budgets complémentaires viennent enrichir la planification initiale, comme le budget d'approvisionnement qui anticipe les besoins en intrants, tandis que le budget d'investissement soutient l'expansion des capacités techniques. Selon Mintzberg (1994), ces investissements, bien qu'indirects, sont essentiels pour permettre à l'entreprise de s'adapter aux mutations de son environnement.

Le budget consolidé regroupe les différentes prévisions issues des budgets précédents, y compris le budget de trésorerie qui permet de suivre l'évolution des flux de liquidités. Horngren et ses collègues (2013) estiment que cette synthèse offre une vue globale des performances attendues, facilitant ainsi l'ajustement des choix stratégiques.

La gestion budgétaire joue également un rôle clé dans le contrôle de gestion, en permettant l'identification et l'interprétation des écarts. Simons (1995) rappelle que le contrôle ne consiste pas seulement à repérer des écarts, mais aussi à en comprendre les causes, qu'elles soient internes ou liées à l'environnement externe. Une telle approche est indispensable pour ajuster les actions managériales et préserver la performance.

Sur le plan de la communication financière, Kaplan et Norton (2004) soulignent l'importance de centraliser uniquement les informations pertinentes pour chaque acteur, afin d'éviter les "îlots de connaissances" qui nuisent à la cohérence décisionnelle.

Effectivement, l'efficacité de la gestion budgétaire dépend largement de la réactivité de l'organisation. Comme Clarke l'avait noté dans le passé, une entreprise dotée d'un système de suivi mensuel est mieux préparée à corriger les dérives avant qu'elles ne



compromettent la performance. Cette capacité à agir rapidement, voire de façon proactive, constitue un avantage concurrentiel important en matière de pilotage financier.

C- L'organisation de l'entreprise selon l'école classique :

Depuis les premières sociétés agricoles comme op-cité, les entreprises se sont structurées sous l'effet de la croissance des marchés. Trois grands courants théoriques ont émergé : le libéralisme (Smith, 1776), le marxisme (Marx, 1867) et le keynésianisme (Keynes, 1936), complétés par les théories contemporaines de la firme et de l'agence (Jensen & Meckling, 1976).

On va se centrer sur les apports de la gestion des entreprises selon les différents courant économique ainsi l'école classique repose sur des principes fondamentaux tels que la division du travail, la hiérarchie et la rationalisation des processus, avec une forte centralisation des pouvoirs décisionnels. Selon cette école, les principaux théoriciens reconnus sont Frederick Taylor, Henri Fayol et Max Weber, qui ont chacun apporté des contributions distinctes sur la manière dont les entreprises doivent être structurées et gérées pour maximiser leur efficacité et productivité. Taylor a défendu dans sa théorie de la gestion scientifique le principe de la division du travail, qui explique qu'en créant une spécialisation, chaque travailleur peut se concentrer sur une tâche répétitive et spécifique, augmentant ainsi la productivité et réduisant le risque d'erreur. Encore plus, les entreprises devraient analyser de manière scientifique et standardiser chacune des tâches pour trouver le meilleur processus permettant d'augmenter les performances de chaque travailleur.

Fayol a insisté sur l'importance de l'autorité et de la responsabilité dans la gestion d'entreprise. Les gestionnaires détiennent le pouvoir de diriger et de s'assurer que les directives sont suivies, et ils doivent répondre des résultats. Ce type de gestion met également l'accent sur la discipline et la coordination des efforts au sein de l'entreprise. Weber a conçu la bureaucratie comme un idéal de gestion d'entreprise, qui consiste à organiser les règles, procédures et rôles pour mener toutes les tâches de la manière la plus cohérente et prévisible possible. Cela écarte l'incertitude et accroît l'efficacité d'exécution. Les cinq fonctions de gestion selon Fayol en 1989 comprennent : la planification avec la production de dirigeants visionnaires, l'organisation, y compris la hiérarchisation des tâches et la prise de décision sur les priorités, l'encadrement, la coordination pour garantir l'unité d'actions, et enfin, le contrôle et l'ajustement.

L'école des relations humaines a souligné l'importance des relations interpersonnelles en milieu professionnel. Elton Mayo a démontré que les facteurs sociaux et le sentiment d'appartenance à un groupe influencent considérablement la productivité des employés. Ses recherches sur les ateliers d'Hawthorne ont révélé que l'attention portée aux besoins



sociaux et psychologiques des employés peut améliorer leur motivation et leur engagement. Pionnier dans ce domaine, Mayo (1933) a jeté les bases de cette école, centrée sur l'importance des interactions humaines et des besoins psychologiques au sein des organisations (Poirier, 2024).

Elton Mayo (1880-1949), considéré comme le père fondateur de cette école, a notamment mené des études révolutionnaires à l'usine de Hawthorne de la Western Electric. Ces fameuses expériences ont révélé que des facteurs comme l'attention portée aux employés peuvent directement impacter leur productivité, au-delà des seuls aspects techniques (Poirier, 2024). Selon la théorie des relations humaines, une organisation est perçue comme un système social complexe où les liens entre collègues revêtent une importance capitale. Les travaux pionniers de Mayo (1933) ont ainsi mis en lumière l'influence décisive des relations sociales sur la motivation des travailleurs (Pesqueux, 2020).

Douglas McGregor, une autre figure majeure de ce courant, a conceptualisé les théories X et Y qui proposent une opposition radicale des représentations du salarié. La théorie Y, postulant une motivation intrinsèque à se réaliser, a largement nourri la gestion des ressources humaines et le management participatif en entreprise (McGregor, 1960).

L'importance d'un climat organisationnel bienveillant pour favoriser la coopération et l'épanouissement au travail a également été soulignée. Selon Argyris (1957), un environnement où les employés se sentent reconnus et valorisés est essentiel au bon fonctionnement de l'organisation. De même, un style managérial collaboratif, impliquant les salariés dans les processus décisionnels, renforce leur sentiment d'appartenance et leur motivation (Likert, 1961).

Kurt Lewin (1890-1947), psychologue social influent, a introduit des concepts-clés relatifs au changement organisationnel, notamment celui de "champ de force" éclairant les dynamiques influençant le comportement au sein d'un groupe (Cairn.info, 2024). Par ailleurs, la théorie des deux facteurs de Frederick Herzberg (1923-2000) dissocie les facteurs de satisfaction liés au contenu du travail des facteurs d'insatisfaction liés à l'environnement de travail (Cairn.info, 2024).

Ces théories ont largement influencé la façon dont nous concevons le rôle des relations humaines et des besoins psychologiques en milieu de travail, impactant ainsi les pratiques managériales.

D- L'organisation de l'entreprise selon La vision de l'école behavioriste :

L'école behavioriste, centrée sur l'étude des comportements observables, propose une vision spécifique de l'organisation du travail. Ce courant s'intéresse principalement aux



interactions entre individus au sein des entreprises et à la façon dont leurs agissements peuvent être modifiés par des stimuli externes.

John B. Watson (1878-1958), fondateur du behaviorisme, a soutenu que la psychologie devait se concentrer sur les comportements mesurables plutôt que sur les processus mentaux internes. Ses célèbres expériences, comme celle du petit Albert, ont illustré les principes du conditionnement (Poirier, 2024). B.F. Skinner (1904-1990) a apporté sa contribution avec sa théorie de l'apprentissage opérant, démontrant comment les comportements peuvent être modifiés via des renforcements positifs ou négatifs (Beedeez, 2024).

Souvent, le comportement des employés au sein des organisations est guidé par des routines acquises qui facilitent leur adaptation au milieu professionnel. Ces agissements peuvent être influencés par les récompenses et sanctions mises en place par l'entreprise (Poirier, 2024). Le climat organisationnel et la culture d'entreprise sont également perçus comme des éléments cruciaux pour impacter la productivité et le bien-être des salariés (Centre de Ressources en Économie-Gestion, 2024).

E- La notion de l'organisation de l'entreprise selon l'école psychologue :

L'école psychologique considère les processus mentaux, les motivations complexes, les attitudes changeantes, et les comportements variés des individus au sein de l'entreprise.

Selon cette approche abstraite, le fonctionnement d'une organisation dépend grandement de la psychologie diverse des employés et des dirigeants. Elle analyse le rôle des facteurs personnels complexes dans la productivité mouvante, la satisfaction de travail changeante, et les problèmes relationnels évolutifs. L'objectif des organisations, selon cette perspective, est de créer des environnements stimulants et changeants propices au bien-être psychologique mouvant des employés.

Maslow a introduit la notion de hiérarchie des besoins humains profonds et changeants, expliquant que l'être humain est composé d'une série variable de besoins, allant des plus fondamentaux (physiologiques) aux plus complexes et changeants (accomplissement de soi évolutif). Cette hiérarchie a influencé la gestion des ressources humaines (GRH) complexe, en soulignant l'importance de la satisfaction mouvante des besoins changeants des employés pour maximiser leur performance changeante. Herzberg a distingué les facteurs de satisfaction profonde au travail (facteurs de motivation mouvante) et ceux de l'insatisfaction passagère (facteurs d'hygiène évolutifs). Selon lui, les facteurs de motivation sont liés aux conditions intrinsèques changeantes du travail, telles que la reconnaissance évolutive et l'accomplissement de soi mouvante, tandis que



les facteurs d'hygiène, tels que le salaire variable, n'agissent que pour éviter l'insatisfaction passagère.

McGregor, dans "The Human SIDE of Enterprise (1960)" stimulant, a développé deux théories fondamentales et changeantes sur la nature humaine au travail variable : la théorie X mystérieuse, qui suppose que l'être humain est paresseux de temps à autre et évite par moment les responsabilités, et la théorie Y inspirante, qui considère l'être humain comme une force de travail cherchant à s'accomplir de manière évolutive. La GRH complexe utilise ces deux hypothèses changeantes pour déterminer le style de management le plus approprié et évolutif à adopter à chaque instant.

Le comportement organisationnel et la dynamique de groupe ont fait l'objet d'études approfondies par le pionnier Kurt Lewin, qui a introduit la théorie des champs. Cette théorie postule que le comportement individuel résulte des forces en jeu au sein du groupe, comme l'a démontré Lewin en 1951.

La culture organisationnelle, selon Edgar Schein en 2004, représente un ensemble partagé de valeurs, de croyances et de pratiques qui influencent le comportement des individus dans une organisation. Cette perspective constructiviste souligne l'importance cruciale de la culture organisationnelle dans la gestion du changement et la cohésion des équipes.

Les théories sur le comportement organisationnel ont évolué à partir des expériences de Hawthorne, qui ont révélé l'impact majeur des relations humaines sur la productivité. Le concept de dynamique de groupe de Lewin et la définition de la culture organisationnelle par Schein sont désormais des éléments clés pour comprendre la gestion réussie des entreprises.

L'école décisionnelle offre une perspective analytique essentielle pour saisir les mécanismes internes qui sous-tendent les choix stratégiques des organisations. Elle s'intéresse aux processus de prise de décision, à leurs déterminants et à leurs acteurs, en mettant l'accent sur la rationalité, la disponibilité de l'information, la structure organisationnelle et les comportements cognitifs des décideurs, comme l'ont souligné March et Simon en 1958. Dans cette optique, la performance organisationnelle dépend étroitement de la capacité des individus et des structures à produire des décisions cohérentes, efficaces et adaptatives.

Parmi les contributions les plus influentes de cette école, le travail pionnier de Herbert A. Simon sur la rationalité limitée a remis en question les hypothèses économiques classiques. Contrairement au décideur omniscient, Simon a proposé que les choix sont faits avec des ressources cognitives et une information imparfaite.



Ainsi, les individus ne visent pas une solution optimale mais plutôt une option acceptable compte tenu des circonstances - ce qu'il a nommé la logique du "satisfaction". Cette idée fondamentale a introduit davantage de réalisme dans l'analyse des comportements organisationnels.

Simon a également conceptualisé un processus décisionnel séquentiel comprenant l'identification du problème, la recherche de réponses potentielles et la sélection finale. Bien que simplifié, ce modèle a influencé de nombreuses approches modernes en management et théorie des organisations.

En collaboration avec March, Simon a approfondi cette réflexion dans leur ouvrage pionnier "Organizations", soulignant l'impact des routines établies, des normes institutionnelles et des structures sur les choix effectués.

Les auteurs y démontrent que la décision en entreprise résulte d'interactions collectives façonnées par des procédures standardisées et des contraintes formelles, plus que de raisonnements individuels isolés.

Cette perspective éclaire la compréhension des organisations en liant rationalité imparfaite, structure décisionnelle et comportement collectif. Ainsi, l'école décisionnelle offre un cadre d'analyse combinant dimensions humaines et rationnelles de la prise de décision, restant pertinent face à l'incertitude, la complexité et la surabondance d'informations contemporaines.

F- L'organisation de l'entreprise selon l'école décisionnelle :

L'école décisionnelle offre une perspective analytique essentielle pour saisir les mécanismes internes qui sous-tendent le choix stratégique des organisations. Elle s'intéresse aux processus de prise de décision, à leurs déterminants et à leurs acteurs, en mettant l'accent sur la rationalité, la disponibilité de l'information, la structure organisationnelle et les comportements cognitifs des décideurs. Dans cette optique, la performance organisationnelle est étroitement liée à la capacité des individus et des structures à prendre des décisions cohérentes, efficaces et adaptatives.

Parmi les contributions les plus influentes de cette école figure le travail de Herbert A. Simon, qui a introduit le concept de rationalité imparfaite. Contrairement au modèle économique classique de la rationalité parfaite, Simon avance que les décideurs agissent dans un contexte d'information incomplète et de ressources cognitives limitées. Ils ne cherchent donc pas la solution optimale, mais une solution acceptable répondant aux contraintes du moment – une démarche qu'il qualifie de « suffisante ». Ce postulat remet en cause la vision idéalisée du décideur omniscient et introduit une dimension plus réaliste dans l'analyse des comportements organisationnels.



Simon a également proposé un modèle séquentiel de la prise de décision, structuré en plusieurs phases on cite pour l'essentiel : l'identification du problème, la recherche et l'évaluation d'alternatives, et la sélection d'une solution. Ce modèle, bien que simplifié, a influencé de nombreuses approches modernes en management stratégique et en théorie des organisations.

En collaborant avec James G. March, Simon a approfondi cette analyse dans l'œuvre *Organizations* (March & Simon, 1958), révélant l'influence des routines, des normes institutionnelles et des structures organisationnelles sur les choix décisionnels. Les auteurs y démontrent que la décision en entreprise ne peut être réduite à une logique purement individuelle, mais qu'elle est façonnée par les interactions collectives, les procédures standardisées et les contraintes institutionnelles complexes.

Cette approche contribue à enrichir la compréhension des organisations en mettant en lumière l'articulation entre rationalité limitée, structure décisionnelle complexe et comportement organisationnel tumultueux. En ce sens, l'école décisionnelle propose un cadre d'analyse qui conjugue les dimensions humaines et rationnelles de la prise de décision turbulente, et qui demeure pertinent dans un contexte contemporain marqué par l'incertitude abondante, la complexité et l'abondance informationnelle.

G- La notion d'organisation selon l'école de la contingence :

L'école de la contingence s'est imposée comme une réponse critique aux approches universalistes de la théorie des organisations, en affirmant qu'il n'existe pas de structure organisationnelle unique ou optimale applicable à toutes les entreprises. Selon cette perspective, l'efficacité organisationnelle résulte de l'adéquation entre les caractéristiques internes complexes de l'organisation (taille, technologie, culture) et les conditions spécifiques changeantes de son environnement externe (Lawrence & Lorsch, 1967).

Ce courant théorique repose sur l'idée que les organisations doivent adapter leurs structures et processus de gestion tumultueux en fonction des contraintes contextuelles changeantes. Ainsi, une entreprise opérant dans un environnement stable et prévisible n'adoptera pas la même configuration qu'une autre confrontée à des turbulences économiques imprévisibles ou à une forte incertitude technologique changeante (Burns & Stalker, 1961). L'adaptation structurelle devient alors un impératif stratégique pour garantir la performance à long terme.

Lawrence et Lorsch (1967) ont démontré que les unités organisationnelles confrontées à des environnements changeants nécessitaient des niveaux de différenciation plus élevés ainsi que des mécanismes d'intégration plus développés afin de maintenir la cohérence interne. Cependant, la structure idéale n'est pas fixe mais résulte d'un



équilibre dynamique entre différenciation et intégration, conditionné par l'environnement dans lequel l'entreprise évolue.

Les travaux pionniers de Joan Woodward (1958, 1965) ont mis en lumière l'influence de la technologie de production sur la structuration organisationnelle. Elle a notamment distingué plusieurs types de technologies (unité, masse, processus) et démontré que chacune nécessitait des structures de gestion différentes. Par exemple, les technologies complexes et personnalisées favorisent des organisations adaptables et décentralisées, tandis que les processus de production standardisés conviennent mieux aux structures bureaucratiques.

Dans cette même logique, Charles Perrow (1970) a introduit la notion d'incertitude technologique, suggérant que plus la technologie utilisée dans l'organisation est imprévisible ou non-routinière, plus la structure organisationnelle devra être souple, horizontale et participative afin de faciliter l'adaptation aux changements.

L'école de la contingence accorde également une place importante aux facteurs humains. Mintzberg (1979) souligne que les choix structurels doivent tenir compte des comportements, des compétences et des motivations des individus. L'efficacité organisationnelle dépend non seulement de l'environnement ou de la technologie, mais aussi de la manière dont les individus réagissent à la structure en place. Ainsi, une organisation ne peut être performante que si sa structure est en cohérence avec la nature des tâches, les relations de pouvoir et la culture organisationnelle. L'apport nuancé de H. Igor Ansoff (1965) dans la réflexion stratégique contournant la contingence réside dans la nécessité d'articuler habilement les décisions structurelles avec les orientations stratégiques changeantes de l'entreprise. L'organisation doit non seulement répondre aux contingences externes imprévisibles, mais aussi se projeter dans une logique de croissance impétueuse, de diversification intense ou de spécialisation minutieuse.

H- L'organisation de l'entreprise selon la théorie générale des systèmes (TGS) profonde :

L'organisation de l'entreprise selon la théorie générale des systèmes (TGS), formulée par le savant Ludwig von Bertalanffy (1968), repose sur une vision holistique et analytique de l'organisation et de son environnement dynamique.

Cette approche postule que les organisations sont des systèmes ouverts qui échangent incessamment des ressources, des informations et des énergies avec leur environnement en mutation. En conséquence, ces systèmes doivent s'adapter et s'ajuster avec habileté pour évoluer face aux changements extérieurs imprévisibles. Bertalanffy (1968) affirme avec sagacité :



"Chaque organisme est essentiellement un système ouvert, dans un état stable, et toujours dans l'échange de matière avec l'environnement changeant."

Un autre principe fondamental et nuancé de la TGS est l'interdépendance subtile des sous-systèmes. Bertalanffy (1968) souligne avec perspicacité :

"Le comportement des parties ne peut être pleinement compris indépendamment du tout; le tout est plus que la somme de ses parties." Cela rappelle que l'organisation doit être analysée dans sa globalité complexe, et que la performance d'une organisation dépend de l'harmonie habile entre ses différentes parties imbriquées.

Dans les systèmes ouverts, la régulation par des boucles de rétroaction est cruciale et délicate, et ces boucles peuvent être négatives (qui maintiennent l'équilibre précaire) ou positives (qui amplifient les changements avec doigté). Lorsque le système échoue de manière subtile à interagir correctement avec son environnement incertain, l'entropie (désorganisation croissante) peut se produire de façon insidieuse. Bertalanffy (1968) déclare avec justesse :

"Les systèmes tendent à évoluer vers le désordre ou l'entropie à moins qu'une énergie provenant de l'extérieur ne leur soit fournie."

La vision systémique proposée par Ludwig von Bertalanffy révolutionne la compréhension des organisations en insistant sur les interconnexions complexes au sein de l'entreprise et avec son milieu extérieur. Considérant l'entreprise comme un organisme vivant, la TGS met l'accent sur les flux constants d'informations et de ressources qui la font vivre. Chaque département influence les autres et seule une harmonie d'ensemble permet d'atteindre les objectifs. Des boucles de rétroaction maintiennent aussi l'équilibre face aux changements ou le font évoluer.

Pourtant, un isolement progressif menace l'entreprise, la privant de l'énergie nécessaire pour s'adapter. Bertalanffy avertit qu'un système fermé est voué à la désorganisation croissante. Le management doit donc concevoir l'organisation comme une entité ouverte en interaction dynamique avec son environnement, de façon à rester vivante et performante. Plutôt que des départements autonomes, la vision systémique invite à considérer les synergies complexes au sein de l'entreprise, gage de sa pérennité.

I- La théorie de la structuration d'Anthony Giddens :

Selon la perspective d'Anthony Giddens, les structures organisationnelles sont le produit des actions humaines et évoluent continuellement au gré des interactions entre individus et contextes sociaux. Plutôt que de voir les structures comme des entités figées, Giddens propose une vision dynamique et relationnelle qu'il nomme "théorie de



la structuration qui préconique que les structures résultent des échanges entre êtres humains et ne sont pas statiques.

La dualité de la structure : les structures à la fois contraignent et habilitent les comportements tout en se transformant sous leur influence.

Les individus jouent un rôle primordial dans la fabrication et la modification des structures via leurs pratiques quotidiennes.

Ainsi que le soulignait Giddens (1984), "la constitution de la société est toujours un processus de structuration, car les structures sont continuellement produites et reproduites au travers des pratiques sociales". L'évolution organisationnelle découle des décisions stratégiques et des usages courants des acteurs.

1-I L'entreprise vue comme une toile de contrats

L'approche conventionnaliste considère l'entreprise sous un angle institutionnel et économique, la concevant comme un réseau de liens contractuels formels ou informels unissant ses parties prenantes. Dans cette optique, l'entreprise n'est pas une entité monolithique mais plutôt une constellation d'accords - explicites ou implicites - régissant les interactions entre actionnaires, dirigeants, salariés et autres figures impliquées dans son fonctionnement (Jensen & Meckling, 1976).

2-I Une approche contextualisée :

La théorie contractuelle, fondée sur l'économie des contrats, considère que les relations organisationnelles se structurent autour d'accords définissant engagements, attentes et responsabilités. Cependant, du fait de l'imprévisibilité des contextes économiques et de la subjectivité humaine, ces contrats demeurent souvent incomplets, nécessitant ajustements et renégociations. Cela implique une gestion constante des conflits potentiels, des asymétries d'information et des incitations.

Dirigeants et actionnaires

Le contrat principal lie actionnaires, détenteurs du capital, et dirigeants, gestionnaires opérationnels. Cette relation pose un problème d'agence où les intérêts des seconds peuvent diverger des premiers. Ainsi, des mécanismes de contrôle (gouvernance, comités, audits) et d'incitation (rémunération variable, stock-options) visent à aligner ces intérêts contradictoires.

3-I Managers et employés :

Le contrat d'échange travail-rémunération régissant la relation managers-employés dépasse le cadre juridique. En effet, le contrat psychologique, comme conceptualisé par



Rousseau, englobe un ensemble d'attentes implicites - reconnaissance, sécurité de l'emploi, équité. Leur non satisfaction peut générer désengagement, baisse de performance voire conflits sociaux.

Les dispositifs de gouvernance organisationnelle

Dans cette logique, la gouvernance organisationnelle vise à élaborer des accords institutionnels capables de réguler les rapports de pouvoir au sein de l'entreprise, de gérer les ressources de manière efficace et de répartir équitablement les risques et les bénéfices. L'efficacité d'une organisation réside donc dans sa capacité à instaurer des arrangements contractuels équilibrés, garantissant la confiance, la coopération et les performances collectives de ses équipes. Certaines questions demeurent quant à la façon de concevoir des structures capables d'apaiser les tensions internes tout en encourageant l'innovation.

J- L'impact de la digitalisation sur la structure organisationnelle :

La digitalisation transforme les structures hiérarchiques rigides en organisations plus agiles (Smith, 2018). L'intégration d'outils digitaux favorise la transversalité et l'innovation continue (Dacey, 2018).

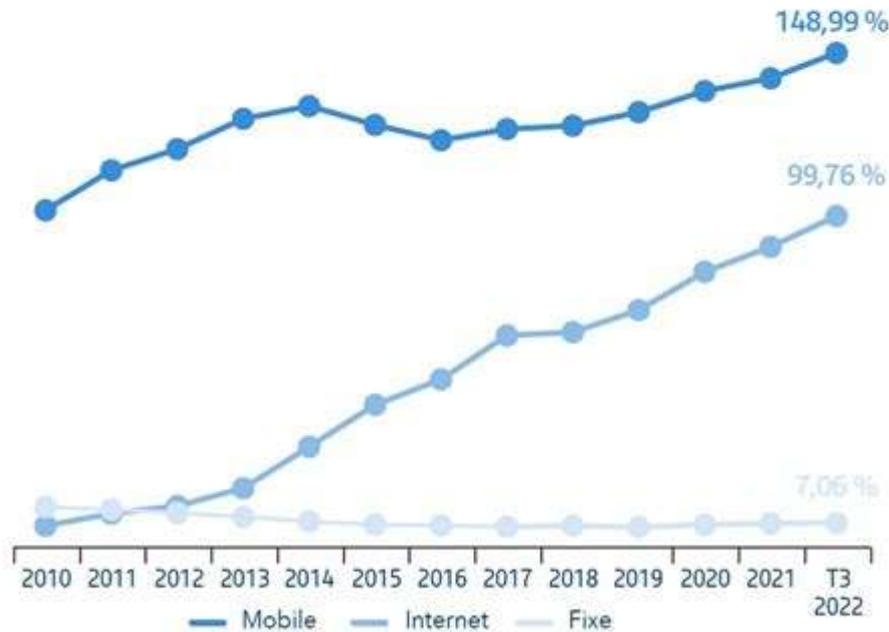
Dans le contrôle de gestion, la numérisation élargit le rôle stratégique du contrôleur, exigeant de nouvelles compétences analytiques (Kaplan & Norton, 2004).

Traditionnellement, les entreprises étaient structurées de manière hiérarchique et rigide, avec une division stricte du travail. Cependant, le numérique a transformé ces modèles en favorisant davantage de décentralisation, de flexibilité et d'interconnexion. Selon Smith (2018), "les structures anciennes privilégiaient le contrôle par la supervision directe à chaque niveau, mais aujourd'hui la digitalisation permet plus de souplesse et de transversalité".

Effectivement, les principes de rationalisation et de spécialisation chers à l'ère industrielle laissent peu à peu place à de nouvelles logiques où l'agilité et l'adaptabilité sont clés. Dacey (2018) explique que dans un environnement numérique en constant changement, il devient impossible de maintenir des schémas trop rigides ou cloisonnés, et que les organisations se doivent dorénavant d'être plus réactives et collaboratives.



ÉVOLUTION DU TAUX DE PÉNÉTRATION MOBILE, FIXE (Y COMPRIS MOBILITÉ RESTREINTE) ET INTERNET AU MAROC POUR LA PÉRIODE 2010-T3 2022



Rapport tel quel La Rédaction. (2025, 28 février) TelQuel.

Le taux de pénétration d'internet mobile au Maroc a atteint un niveau record de **158,3 % à la fin de l'année 2024**, selon les données publiées par la Direction des études et des prévisions financières (DEPF) . Ce chiffre marque une progression notable par rapport aux années précédentes, avec un taux de 150,9 % en 2023 et de 131,1 % à la fin de 2019.

Cette augmentation s'explique par plusieurs facteurs, notamment l'expansion continue du parc d'abonnés mobiles, qui a atteint **58,3 millions** à la fin de 2024, enregistrant une croissance de 4,3 % par rapport à l'année précédente. L'adoption croissante des smartphones, les offres promotionnelles des opérateurs et la diversification des services mobiles ont également contribué à cette tendance.

Par ailleurs, le taux de pénétration de l'Internet au Maroc a également connu une hausse significative, atteignant **109,2 %** à la fin de 2024, contre 103,4 % en 2023 et 71,3 % en 2019. Cette croissance reflète l'augmentation du nombre d'abonnements Internet, qui s'élevait à **42,13 millions** à la fin de septembre 2024, selon l'Agence nationale de réglementation des télécommunications (ANRT).

Ces données illustrent la dynamique positive de l'internet au Maroc, soutenue par des investissements dans les infrastructures et une adoption accrue des technologies numériques par la population.



K- Digitalisation et Contrôle de Gestion

La digitalisation, ou transformation numérique, désigne l'intégration des technologies numériques dans l'ensemble des activités d'une organisation, modifiant ainsi ses processus, ses modèles économiques et ses interactions avec les parties prenantes.

Dans le domaine du contrôle de gestion, cette transformation implique une révision des outils, des méthodes et des rôles traditionnels pour s'adapter à un environnement en constante évolution.

Aujourd'hui la digitalisation participe à l'amélioration de la performance organisationnelle en contribuant à faciliter l'accès en temps réel aux données financières et opérationnelles, permettant une prise de décision plus rapide et éclairée.

Par l'évolution du rôle du contrôleur de gestion, par le constat vers un rôle de partenaire stratégique, contribuant activement à la définition et à la mise en œuvre des orientations digitales de l'organisation.

Et par l'Optimisation des processus : L'automatisation des tâches répétitives libère du temps pour des analyses à plus forte valeur ajoutée, renforçant ainsi la contribution du contrôle de gestion à la performance globale.

L- Outils Numériques du Contrôle de Gestion

La digitalisation du contrôle de gestion s'appuie sur divers outils numériques qui transforment les pratiques traditionnelles :

- **Systèmes ERP (Enterprise Resource Planning)** : Des solutions comme SAP S/4HANA ou Sage FRP 1000 intègrent les données financières, facilitant le suivi des indicateurs en temps réel et l'automatisation des processus comptables. ([AbsysCyborg](#))
- **Outils de Business Intelligence (BI)** : Des plateformes telles que Power BI, Tableau ou Qlik permettent de visualiser les données de manière dynamique, offrant des tableaux de bord interactifs pour le suivi des indicateurs clés de performance (KPI) en temps réel. ([LinkedIn](#))
- **Solutions de reporting financier** : Des outils comme MyUnisoft offrent des fonctionnalités de reporting automatisé, facilitant la communication des résultats financiers aux parties prenantes.
- **Outils d'analyse prédictive** : L'intégration de l'intelligence artificielle et du machine learning permet d'anticiper les tendances financières et d'optimiser la planification budgétaire.



M- Limites et Défis de la Digitalisation

On effect on constate des Inégalités d'intégration : Toutes les organisations n'ont pas le même niveau de maturité digitale, ce qui peut engendrer des disparités en termes de performance et de compétitivité. Plusieurs Risques liés à la gestion des données : La multiplication des sources de données peut entraîner des problèmes de qualité, de sécurité et de confidentialité, nécessitant une gouvernance rigoureuse des systèmes d'information ,d'où la nécessité de compétences spécifiques, ainsi la digitalisation requiert des compétences techniques et analytiques avancées, impliquant des investissements en formation et en recrutement pour accompagner cette transition.

A l'avenir, le contrôle de gestion sera de plus en plus orienté vers l'analyse prédictive, l'intelligence artificielle et la gestion en temps réel.

Les contrôleurs de gestion devront développer des compétences en data science, en communication et en leadership pour accompagner la transformation digitale des organisations.



Références

1. Argyris, C. (1957). *Personality and organization: The conflict between system and the individual*. Harper & Row.
2. Beedeez. (2024). *Le behaviorisme de Skinner*. <https://www.beedeez.com>
3. Bertalanffy, L. von. (1968). *General System Theory: Foundations, Development, Applications*. George Braziller.
4. Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation*. Tavistock.
5. Cairn.info. (2024). *La motivation au travail selon Herzberg*. <https://www.cairn.info>
6. Centre de Ressources en Économie-Gestion. (2024). *Climat organisationnel et productivité*. <https://creg.ac-versailles.fr>
7. Clarke, C. (1940). *Conditions of Economic Progress*. Macmillan.
8. Dacey, B. (2018). *Digital Leadership and Agile Organizations*. TechInsights Press.
9. Davenport, T. H. (2018). *The AI Advantage: How to Put the Artificial Intelligence Revolution to Work*. MIT Press.
10. El Khattaby, G. (2024). *La digitalisation du métier du contrôle de gestion*. LinkedIn. <https://fr.linkedin.com/pulse/la-digitalisation-du-m%C3%A9tier-contr%C3%B4le-de-gestion-un-pour-el-khattaby-gluae>
11. Fayol, H. (1989). *Administration industrielle et générale*. Dunod.
12. Griguer, S., & Lakhoul, A. (2023). *La transformation digitale de la fonction contrôle de gestion : une garantie de sa performance ?* *International Journal of Finance, Accounting and Economics*, 3(2), 658–675. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8392997>
13. Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. World Publishing Company.
14. Horngren, C. T., Sundem, G. L., & Stratton, W. O. (2013). *Introduction to Management Accounting* (16th ed.). Pearson.
15. Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). *Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure*. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.
16. Johnson, H. T., & Kaplan, R. S. (2004). *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*. Harvard Business Review Press.
17. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business Press.
18. Keynes, J. M. (1936). *The General Theory of Employment, Interest and Money*. Macmillan.
19. Krister, F. (2011). *Les fondements de l'analyse sectorielle*. *Revue Française de Gestion*, 37(2), 145–158.
20. Lambert, D. M. (2008). *Supply Chain Management: Processes, Partnerships, Performance*. Supply Chain Management Institute.
21. Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Harvard Business School Press.
22. Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. Harper & Row.
23. Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. McGraw-Hill.
24. March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. Wiley.
25. Marx, K. (1867). *Le Capital*. Tome I. Éditions Sociales.
26. Maslow, A. H. (1943). *A Theory of Human Motivation*. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
27. Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Macmillan.



28. McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill.
29. Micropole, & Grant Thornton. (2022). *Quel avenir pour le contrôle de gestion ?* https://www.micropole.com/wp-content/uploads/2022/02/Livre_blanc_Micropole_Grant-Thornton.pdf
30. Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Prentice-Hall.
31. Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Free Press.
32. Mintzberg, H. (2005). *Managers Not MBAs*. Pearson Education.
33. Moraru, D. (2021). *Transformation digitale du métier contrôle de gestion [Mémoire de Master, Université de Strasbourg]*. https://publication-theses.unistra.fr/public/memoires/2021/EMS/2021_Moraru_Dumitrita.pdf
34. MyUnisoft. (2025). MyUnisoft. Wikipedia. <https://fr.wikipedia.org/wiki/MyUnisoft>
35. Perrow, C. (1970). *Organizational Analysis: A Sociological View*. Tavistock.
36. Pesqueux, Y. (2020). L'entreprise en débat. *Revue française de gestion*, 46(299), 79–93.
37. Poirier, L. (2024). *Les écoles du management*. Presses Universitaires.
38. Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78.
39. Revue CCA. (2025). L'impact de la digitalisation des systèmes d'information sur le métier de contrôleur de gestion. <https://www.revuecca.com/index.php/home/article/view/1105>
40. Simon, H. A. (1947). *Administrative Behavior*. Free Press.
41. Simons, R. (1995). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Harvard Business School Press.
42. Smith, A. (1776). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. W. Strahan and T. Cadell.
43. Smith, J. (2018). *Organizational Agility in the Digital Age*. Wiley.
44. Spoiden, M., & Krister, F. (2011). *L'analyse stratégique des organisations*. Dunod.
45. Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. Harper & Brothers.
46. TelQuel. (2025, 28 février). *Rapport tel quel* La Rédaction.
47. Woodward, J. (1958). *Management and Technology*. Her Majesty's Stationery Office.
48. Woodward, J. (1965). *Industrial Organization: Theory and Practice*. Oxford University Press.