

Compétences du contrôleur de gestion face à la qualité de l'information financière : une étude de cas sur les entreprises familiales

Management controller skills in relation to the quality of financial information: a case study on family businesses

AKPOVI A. Espérance

Doctorante

Ecole doctorale des Sciences Economiques et de Gestion

Université d'Abomey-Calavi

Laboratoire de Recherche sur les Performances et Développement des Organisations

Bénin

CHANHOUN José Maxime

Maitre de Conférences Agrégé des Universités de CAMES

Ecole doctorale des Sciences Economiques et de Gestion

Université d'Abomey-Calavi

Laboratoire de Recherche sur les Performances et Développement des Organisations

Bénin

Date de soumission : 19/06/2026

Date d'acceptation : 27/08/2026

Pour citer cet article :

AKPOVI A. E & CHANHOUN J. (2026) « Compétences du contrôleur de gestion face à la qualité de l'information financière : une étude de cas sur les entreprises familiales », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 5 : numéro 3 » pp : 1- 28.

Résumé

Cet article examine le rôle des compétences du contrôleur de gestion dans l'amélioration de la qualité de l'information financière au sein des entreprises familiales. Il adopte une approche qualitative de type étude de cas, centrée sur 5 entreprises familiales. Les données ont été collectées à travers des entretiens semi-directifs réalisés auprès 17 cadres d'entreprises ainsi que par l'analyse documentaire de rapports. L'analyse des données s'est appuyée sur une méthode d'analyse de contenu thématique à l'aide du logiciel Nvivo 12. Les résultats montrent que les compétences techniques, bien que nécessaires, ne suffisent pas à garantir une information financière de qualité. Les compétences analytiques jouent un rôle déterminant dans la capacité du contrôleur de gestion à interpréter les données et à produire des informations pertinentes pour la prise de décision. Par ailleurs, les compétences relationnelles sont très remarquables dans le contexte des entreprises familiales, où les interactions avec les dirigeants et les autres acteurs influencent fortement la circulation de l'information.

Mots clés : Contrôleur de gestion, information financière, compétences managériales, compétences relationnelles, entreprises familiales

Abstract

This article examines the role of management controllers' skills in improving the quality of financial information within family-owned businesses. It adopts a qualitative, case-study approach focused on five family-owned businesses. Data were collected through semi-structured interviews with 17 business executives, as well as through a literature review of reports. Data analysis was based on a thematic content analysis method using NVivo 12 software. The results show that technical skills, while necessary, are not sufficient to guarantee high-quality financial information. Analytical skills play a decisive role in the management controller's ability to interpret data and produce information relevant to decision-making. Furthermore, interpersonal skills are particularly important in the context of family-owned businesses, where interactions with executives and other stakeholders strongly influence the flow of information.

Keywords : Management controller, financial reporting, managerial skills, interpersonal skills, family businesses

Introduction

Les entreprises familiales constituent la forme d'organisation la plus répandue dans le monde et représentent entre 70 % et 90 % des entreprises dans la majorité des économies et contribuent de manière substantielle au PIB et à l'emploi (Chrisman, Chua & Sharma, 2021). Malgré leur diversité, elles partagent un certain nombre de caractéristiques communes qui les distinguent des entreprises managériales classiques : la concentration de la propriété dans les mains d'une ou de plusieurs familles, l'imbrication entre les sphères familiale et professionnelle, l'importance des valeurs et de la culture familiales dans les décisions stratégiques, et l'orientation vers la continuité générationnelle.

Les entreprises familiales constituent la colonne vertébrale du tissu économique privé. Elles opèrent principalement dans les secteurs du commerce, des services, de l'agro-industrie et de la construction, et se caractérisent souvent par une forte concentration du pouvoir décisionnel, une faible séparation entre propriété et management, et une gouvernance peu formalisée (Kamdem, 2020 ; Tidjani & Nkakleu, 2009). Ces caractéristiques influencent directement les pratiques de contrôle de gestion et la production de l'information financière. L'information financière, entendue comme l'ensemble des données produites par les systèmes comptables et de gestion pour éclairer la prise de décision, constitue une ressource stratégique tant pour les dirigeants que pour les parties prenantes internes et externes. La qualité de cette information joue un rôle fondamental dans la réduction des asymétries informationnelles entre dirigeants, actionnaires, prêteurs et autres partenaires économiques. La fiabilité de l'information financière constitue un mécanisme clé de gouvernance permettant de limiter les comportements opportunistes et d'améliorer la transparence organisationnelle (Jensen et Meckling, 1976).

La littérature a largement enrichi cette perspective en identifiant plusieurs dimensions constitutives de la qualité de l'information financière, notamment la fiabilité, la pertinence, la comparabilité, la sincérité, la rapidité et l'exhaustivité (Dechow, Ge & Schrand, 2010 ; Barth, Landsman & Lang, 2021). Dans le cadre conceptuel des normes International Accounting Standards Board, les caractéristiques qualitatives fondamentales de l'information financière reposent sur sa pertinence et sa représentation fidèle, complétées par la comparabilité, la vérifiabilité, la rapidité et l'intelligibilité. Les recherches en contrôle de gestion ont mis en évidence que la qualité de l'information financière ne dépend pas uniquement des systèmes comptables, mais également des compétences des acteurs chargés de sa production, de son analyse et de sa diffusion (Merchant & Van der Stede, 2022).

Ainsi, le contrôleur de gestion occupe une position stratégique. Longtemps perçu comme un technicien du budget et du reporting, son rôle a profondément évolué sous l'effet des transformations organisationnelles, de la digitalisation des processus et de l'élargissement des attentes managériales. La littérature récente le décrit désormais comme un véritable business partner, capable d'accompagner la prise de décision, de structurer les systèmes d'information de gestion et de contribuer à la création de valeur (Granlund & Lukka, 2018 ; Goretzki & Strauss, 2020). Les compétences mobilisées dans cette fonction dépassent largement les seules aptitudes techniques comptables ; elles englobent également des compétences analytiques, relationnelles, numériques et stratégiques.

La capacité du contrôleur de gestion à produire une information financière de qualité dépend fortement de sa maîtrise des outils de pilotage, de son aptitude à interpréter les données et de sa capacité à dialoguer avec les opérationnels. Plus récemment, les études de Byrne et Pierce (2020), Wolf et Weißenberger (2021) et Caglio (2023) confirment que les compétences cognitives et comportementales du contrôleur influencent directement la qualité du reporting financier et la pertinence des tableaux de bord. Cette problématique prend une dimension particulière dans le contexte des entreprises familiales. Ces organisations représentent une part substantielle du tissu économique mondial et jouent un rôle déterminant dans la création de richesse, l'emploi et la transmission intergénérationnelle du capital (Chrisman, Chua & Sharma, 2021). Elles se distinguent des autres formes d'entreprises par des spécificités de gouvernance liées à la concentration du pouvoir, à l'imbrication entre propriété et management, à la logique socio-émotionnelle et à l'importance des valeurs familiales dans les décisions stratégiques.

Selon Gómez-Mejía et al. (2007, 2023), les entreprises familiales privilégient souvent des objectifs non strictement financiers, tels que la préservation du contrôle familial, la réputation ou la continuité générationnelle. Cette spécificité influence fortement les mécanismes de contrôle, la circulation de l'information et les systèmes de reporting. Plusieurs recherches récentes montrent que la qualité de l'information financière dans les entreprises familiales peut être affectée par des pratiques informelles, une centralisation des décisions et une faible formalisation des procédures (Anderson & Reeb, 2020 ; Berrone et al., 2022). Ainsi, le rôle du contrôleur de gestion devient particulièrement crucial. En effet, il se situe à l'interface entre les exigences de rigueur financière et les logiques relationnelles propres à l'entreprise familiale. Ces compétences doivent lui permettre non seulement de garantir la fiabilité des données financières, mais également de naviguer dans un environnement marqué par des rapports de proximité, parfois par la confusion entre sphère familiale et sphère professionnelle. Les travaux

de Speckbacher et Wentges (2021) montrent que dans les entreprises familiales, la compétence du contrôleur de gestion en matière de communication, de diplomatie et de compréhension du contexte organisationnel est aussi importante que sa maîtrise technique.

Par ailleurs, la transformation digitale des fonctions financières a profondément redéfini les compétences attendues. L'émergence des Enterprise Resource Planning, des outils de business intelligence, de l'automatisation comptable et des technologies d'analyse de données exige du contrôleur de gestion une capacité accrue à manipuler des systèmes complexes et à assurer la qualité des flux informationnels (Appelbaum et al., 2020 ; Kokina & Davenport, 2023). Dans les entreprises familiales, où les ressources organisationnelles sont parfois limitées et les processus moins standardisés, cette évolution soulève des défis spécifiques.

Mais, la littérature demeure encore insuffisamment développée sur le lien entre les compétences du contrôleur de gestion et la qualité de l'information financière, en particulier dans le contexte spécifique des entreprises familiales. Une grande partie des travaux existants se concentre soit sur la performance organisationnelle, soit sur la gouvernance familiale, sans examiner en profondeur les mécanismes par lesquels les compétences individuelles influencent la qualité des informations produites (Dekker et al., 2019 ; Hiebl, 2022).

Ce déficit théorique est d'autant plus significatif que les entreprises familiales présentent des caractéristiques de gouvernance susceptibles de modifier la relation entre compétence et qualité de l'information. La proximité hiérarchique, l'importance des relations interpersonnelles et la faible formalisation des rôles peuvent affecter la capacité du contrôleur de gestion à exercer pleinement sa fonction. De plus, les recherches empiriques sur ce sujet restent encore rares, notamment dans les contextes émergents et les économies africaines où les entreprises familiales occupent une place structurante.

Dès lors, une interrogation majeure se pose : Comment les compétences du contrôleur de gestion influencent-elles la qualité de l'information financière dans les entreprises familiales ? Cette présente recherche se propose d'analyser les compétences du contrôleur de gestion face à la qualité de l'information financière à travers une étude de cas sur les entreprises familiales. Cette question permet d'articuler les apports de la théorie des compétences, de la théorie de l'agence et de la théorie de la richesse socio-émotionnelle. Cette recherche contribue à combler le manque de recherches suffisantes sur les entreprises familiales. Elle concerne aussi le manque de référentiels précis sur les compétences nécessaires pour garantir une information financière fiable dans ce type d'organisation. L'article est structuré en trois parties. La première partie expose l'état de l'art sur les variables mises en jeu. La deuxième partie présente le cadre

méthodologique de l'étude et la troisième partie est consacrée à la présentation et à la discussion des résultats de l'étude.

1. Revue de littérature

1.1 Compétences du contrôleur de gestion

La conception du rôle du contrôleur de gestion a connu une transformation substantielle au cours des quatre dernières décennies. Dans sa conception traditionnelle, le contrôleur était essentiellement un technicien de la comptabilité analytique, du budget et du reporting, dont la mission se limitait à la production et à la transmission d'informations chiffrées destinées aux dirigeants (Anthony, 1965 ; Hofstede, 1968). Cette vision « garde-chien » du contrôleur, centrée sur la conformité et la vérification, a progressivement cédé la place à une conception plus large et plus interactive du rôle (Granlund & Lukka, 1998 ; Burns & Baldvinsdottir, 2005).

Granlund et Lukka (1998) distinguent deux idéaux-types du contrôleur : le « contrôleur-traditionnel », orienté vers la production de données historiques, et le « contrôleur-moderne », tourné vers l'aide à la décision et l'accompagnement stratégique. Burns et Baldvinsdottir (2005) approfondissent cette analyse en montrant que l'émergence des ERP et des systèmes d'information intégrés a déchargé le contrôleur des tâches répétitives de saisie et de consolidation, lui permettant de consacrer davantage de temps à l'analyse, à l'interprétation et au dialogue avec les managers opérationnels. Goretzki et Strauss (2020) complètent cette perspective en soulignant que la légitimité du contrôleur comme business partner dépend de sa capacité à construire des relations de confiance avec les décideurs et à faire reconnaître sa valeur ajoutée au-delà de la technique financière.

Cette transformation a des implications directes sur les compétences attendues. Byrne et Pierce (2020) identifient un déplacement du centre de gravité des compétences du contrôleur : si les aptitudes techniques restent indispensables, les compétences relationnelles, communicationnelles et analytiques deviennent des facteurs différenciants. Wolf et Weißenberger (2021) confirment empiriquement que les contrôleurs qui développent des compétences multidimensionnelles, combinant expertise financière, compétences de communication et vision stratégique contribuent plus efficacement à la qualité de la prise de décision organisationnelle.

1.2 Dimensions des compétences du contrôleur de gestion

Plusieurs typologies des compétences du contrôleur de gestion sont proposées. Nous retenons une classification en sept dimensions complémentaires, issue de la synthèse des travaux de Merchant et Van der Stede (2022), Caglio (2023) et Simons (2021).

D'abord, les compétences techniques constituent le socle de la fonction. Elles comprennent la maîtrise de la comptabilité générale et analytique, de l'analyse des coûts, de l'élaboration budgétaire et de la production de reportings financiers. Ces compétences permettent de garantir la fiabilité et l'exactitude des données produites (Granlund & Malmi, 2002 ; Lambert & Sponem, 2012). Dans le contexte des entreprises familiales béninoises, où les systèmes comptables sont parfois peu formalisés, ces compétences revêtent une importance particulière. Ensuite, les compétences analytiques désignent la capacité à interpréter les données financières, à construire des indicateurs pertinents et à synthétiser des informations complexes en vue de la prise de décision. Selon Simons (1995), c'est cette capacité d'analyse qui confère à l'information financière sa pertinence décisionnelle. Hall (2010) montre que les contrôleurs dotés de fortes compétences analytiques produisent une information mieux adaptée aux besoins des managers. De même, les compétences relationnelles et communicationnelles renvoient à la capacité du contrôleur à interagir efficacement avec les différentes parties prenantes internes (dirigeants, managers, propriétaires familiaux) en adaptant son discours, en favorisant l'écoute et en développant une diplomatie organisationnelle. Dans les entreprises familiales, où les rapports de proximité et les logiques relationnelles sont prégnants, ces compétences conditionnent l'appropriation de l'information financière (Speckbacher & Wentges, 2021 ; Hiebl, 2022).

Aussi, les compétences stratégiques désignent-elles la capacité du contrôleur à adopter une vision globale de l'organisation, à relier les informations financières aux orientations stratégiques et à participer activement aux processus décisionnels. Kaplan et Norton (1996, 2004) ont souligné l'importance de cette dimension dans le pilotage de la performance. Burns et Baldvinsdottir (2005) montrent que les contrôleurs qui développent des compétences stratégiques se positionnent comme des acteurs clés de la création de valeur organisationnelle. Par ailleurs, les compétences technologiques englobent la maîtrise des systèmes d'information de gestion (ERP, business intelligence, ...) et la capacité à assurer la qualité des flux informationnels dans des environnements digitalisés. Appelbaum et al. (2020) et Kokina et Davenport (2023) montrent que ces compétences influencent directement la rapidité, la traçabilité et la vérifiabilité de l'information financière. Dans les entreprises familiales, souvent moins avancées dans leur transformation digitale, le contrôleur joue un rôle de moteur de la modernisation des pratiques informationnelles. S'agissant des compétences organisationnelles, elles comprennent la rigueur, le sens de l'organisation, la discipline professionnelle et la capacité à structurer les processus de collecte et de traitement des informations. Ces aptitudes contribuent à la cohérence et à l'exhaustivité des données produites (Merchant & Van der Stede,

2022). Enfin, les compétences comportementales, regroupent l'adaptabilité, la flexibilité, l'intelligence émotionnelle et le leadership. Goleman (1998) a montré que l'intelligence émotionnelle influence la capacité des individus à gérer les relations interpersonnelles et à s'adapter aux dynamiques organisationnelles. Dans les entreprises familiales, ces compétences permettent au contrôleur de naviguer dans un environnement parfois contradictoire.

1.3 Qualité de l'information financière

La qualité de l'information financière est un concept multidimensionnel qui a fait l'objet d'une abondante littérature, tant dans le champ de la comptabilité financière que dans celui du contrôle de gestion. Dans le cadre des normes IASB (International Accounting Standards Board), le Cadre conceptuel de l'information financière (2018) distingue deux caractéristiques qualitatives fondamentales (pertinence et représentation fidèle) et quatre caractéristiques qualitatives de renforcement (comparabilité, vérifiabilité, rapidité et intelligibilité). Dechow, Ge et Schrand (2010) proposent une synthèse des approches empiriques de la qualité des résultats et distinguent trois grandes familles de mesures : les propriétés des résultats comptables (accruals, lissage, persistance), la réactivité des résultats aux informations économiques, et l'impact des résultats sur les décisions d'investissement.

Barth, Landsman et Lang (2021) prolongent cette analyse en montrant que la qualité de l'information financière est fortement conditionnée par l'environnement institutionnel et réglementaire dans lequel l'entreprise opère. Dans le contexte des économies émergentes comme le Bénin, cet environnement présente des spécificités, faible développement des marchés financiers, prégnance des normes SYSCOHADA, contrôle fiscal prioritaire, qui influencent les pratiques de production de l'information financière.

Au-delà de la dimension comptable, la littérature retient des dimensions complémentaires de la qualité de l'information interne. Simons (1995) distingue l'information financière destinée au contrôle diagnostique (suivi des budgets et des écarts) de celle destinée au contrôle interactif, soulignant que les exigences qualitatives diffèrent selon l'usage. Merchant et Van der Stede (2022) insistent sur les dimensions de fiabilité, d'exhaustivité et de rapidité comme critères centraux de la qualité de l'information interne.

1.4 Dimensions constitutives retenues dans cette recherche

Synthétisant les apports du cadre conceptuel de IASB (2018) et des travaux empiriques (Dechow et al., 2010 ; Merchant & Van der Stede, 2022), nous retenons dix dimensions de la qualité de l'information financière dans cette recherche.

Tableau N°1 : Dimensions de la qualité de l'information financière retenues

Dimension	Définition opérationnelle	Source principale
Fiabilité	Exactitude des données produites, absence d'erreurs matérielles, solidité du contrôle interne	Merchant & Van der Stede (2022)
Pertinence	Utilité de l'information pour la prise de décision, adéquation aux besoins des utilisateurs	IASB (2018)
Rapidité	Délai de production et de diffusion de l'information, capacité à fournir des données en temps voulu	Dechow, Ge & Schrand (2010)
Comparabilité	Cohérence des méthodes dans le temps, permettant des comparaisons inter-périodes	IASB (2018) ; Barth et al. (2021)
Exhaustivité	Couverture complète des opérations et des événements, absence d'omissions significatives	Merchant & Van der Stede (2022)
Sincérité	Représentation fidèle de la réalité économique, absence de manipulation ou de biais intentionnel	IASB (2018)
Intelligibilité	Clarté et accessibilité de l'information pour les utilisateurs, y compris non spécialistes	Hall (2010)
Vérifiabilité	Possibilité de contrôle et de justification des données par des parties indépendantes	IASB (2018)
Traçabilité	Capacité à suivre l'origine et le traitement des données, auditabilité des flux informationnels	Dechow & Mouritsen (2005)
Transparence	Visibilité et compréhension des informations par l'ensemble des parties prenantes	Anderson & Reeb (2020)

Source : résultats de nos enquêtes, 2026

2. Méthodologie de la recherche

Le design de recherche retenu est l'étude de cas qualitative. Cette approche est particulièrement adaptée à notre objet d'étude pour trois raisons principales. L'étude de cas permet d'analyser un phénomène complexe dans son contexte naturel, ce qui est essentiel pour comprendre comment les compétences du contrôleur s'exercent dans les conditions spécifiques des entreprises familiales béninoises. Ensuite, elle favorise une compréhension en profondeur des mécanismes et des processus à l'œuvre, plutôt qu'une mesure agrégée de relations statistiques (Caglio, 2023). L'on retient un design multi-cas (Herriott & Firestone, 1983), qui permet une logique de réplication entre les entreprises étudiées et une comparaison des configurations observées.

2.1. Sélection et présentation des cas

Les entreprises familiales retenues pour cette recherche ont été sélectionnées selon un échantillonnage intentionnel, visant à couvrir la diversité des configurations organisationnelles rencontrées dans le tissu économique béninois. Quatre critères de sélection ont guidé cette démarche : (i) l'entreprise doit être une entreprise familiale au sens de Chrisman, Chua et Sharma (2021), c'est-à-dire contrôlée et influencée par une ou plusieurs familles liées par des liens de sang, d'alliance ou d'adoption ; (ii) elle doit disposer d'une fonction de contrôle de

gestion formalisée, avec au minimum un responsable identifié ; (iii) elle doit être implantée au Bénin et avoir au moins cinq années d'existence ; (iv) ses dirigeants doivent accepter de participer à la recherche. La saturation théorique (Goretzki & Strauss, 2020) a guidé la clôture de l'échantillonnage : la collecte a pris fin lorsque les nouveaux entretiens n'apportaient plus d'informations nouvelles susceptibles d'enrichir les catégories analytiques. Au total, cinq entreprises familiales béninoises opérant dans des secteurs variés (commerce général, agro-industrie, BTP, services financiers et transport) ont été retenues.

Tableau N°2 : Présentation des entreprises familiales retenues pour l'étude de cas

Cas	Secteur	Effectif	Génération familiale	Ancienneté	Répondants
EF-1	Commerce général	45 salariés	2ème génération	22 ans	DG, contrôleur de gestion, DAF
EF-2	Agro-industrie	87 salariés	1ère génération	16 ans	PDG, responsable financier, chef comptable
EF-3	BTP	63 salariés	2ème génération	31 ans	DG, contrôleur de gestion, directrice admin.
EF-4	Services financiers	38 salariés	1ère génération	9 ans	PDG, responsable contrôle de gestion
EF-5	Transport & logistique	52 salariés	3ème génération	41 ans	DG, contrôleur de gestion, DAF, actionnaire familial

Source : résultats de nos enquêtes, janvier 2026

2.2. Collecte des données : les entretiens semi-directifs

La collecte des données a reposé exclusivement sur des entretiens semi-directifs, technique de référence dans les recherches qualitatives en contrôle de gestion. Cette technique présente l'avantage d'offrir un cadre structuré et fondé sur un guide d'entretien organisé autour des thèmes centraux de la recherche, tout en laissant une liberté suffisante au répondant pour exprimer sa perception, introduire des nuances et aborder des dimensions que le chercheur n'aurait pas anticipées.

Le guide d'entretien a été organisé autour de quatre thèmes principaux : (i) le profil et le parcours du contrôleur de gestion (formation, expérience, évolution du rôle) ; (ii) les compétences mobilisées dans l'exercice de la fonction (techniques, analytiques, relationnelles, stratégiques, technologiques, organisationnelles et comportementales) ; (iii) les pratiques de production, d'analyse et de diffusion de l'information financière ; (iv) les spécificités de l'entreprise familiale et leur impact sur la fonction contrôle de gestion et la qualité de l'information produite. Le guide a été soumis à un comité de lecture composé de deux chercheurs spécialistes du contrôle de gestion et de la gouvernance des entreprises familiales, avant d'être pré-testé, non inclus dans l'échantillon final. Au total, dix-sept entretiens ont été

conduits auprès de répondants-clés des cinq entreprises familiales retenues (directeurs généraux, contrôleurs de gestion, directeurs administratifs et financiers, chefs comptables). La durée moyenne des entretiens est de soixante-cinq minutes. Tous les entretiens ont été enregistrés avec l'accord des répondants et intégralement retranscrits, pour un corpus total de 284 pages de verbatim.

Tableau N°3 : Caractéristiques de la collecte des données

Critère	Valeur / Description
Nombre d'entreprises	5 entreprises familiales béninoises
Nombre total d'entretiens	17 entretiens semi-directifs
Profil des répondants	Directeurs généraux, contrôleurs de gestion, DAF, chefs comptables, actionnaires familiaux
Durée moyenne des entretiens	65 minutes (durée totale : 18h35)
Période de collecte	Janvier – avril 2025
Corpus total	284 pages de verbatim retranscrits
Outil d'enregistrement	Enregistreur Micro Portable (avec accord préalable des répondants)
Langue des entretiens	Français (avec passages en fon traduits par le chercheur)

Source : résultats de nos enquêtes, janvier 2026

2.3. Analyse des données

L'analyse des données a été conduite selon la méthode de l'analyse thématique de contenu. Cette méthode consiste à identifier, regrouper et interpréter les thèmes récurrents et les significations présents dans le corpus de verbatim, en lien avec les catégories théoriques issues du cadre conceptuel (compétences du contrôleur de gestion, dimensions de la qualité de l'information financière, spécificités des entreprises familiales) et les catégories émergentes issues du terrain. L'analyse a été réalisée avec le logiciel NVivo 12, qui a permis de coder, d'organiser et d'interroger le corpus de données. La démarche de codage a combiné un codage déductif, fondé sur les sept dimensions des compétences et les dix dimensions de la qualité de l'information financière identifiées dans la revue de littérature et un codage inductif, permettant d'intégrer les thèmes émergents non anticipés. Des nuages de mots et des arbres de mots ont été générés pour visualiser la fréquence et les associations entre les thèmes dans les discours des répondants.

La fiabilité de l'analyse a été renforcée par plusieurs procédures de triangulation (Denzin, 1978): triangulation des sources (recueil de données auprès de plusieurs répondants par entreprise), triangulation des méthodes (analyse thématique couplée à l'analyse de fréquences des termes) et triangulation des chercheurs (relecture et validation des codes par le co-auteur). La validité des résultats a été assurée par le retour aux acteurs : les principales conclusions ont été présentées à deux répondants représentatifs qui ont confirmé leur pertinence et leur adéquation avec leurs expériences.

3. Résultats et discussions de la recherche

L'exploitation des entretiens fait émerger plusieurs thématiques récurrentes, permettant de mieux structurer la compréhension des phénomènes observés. Ces résultats sont discutés au tour des compétences du contrôleur de gestion et la qualité de l'information financière au sein des entreprises familiales.

3.1. Résultats sur les compétences du contrôleur de gestion

La fonction de contrôle de gestion s'appuie sur un ensemble de compétences variées qui se manifestent à travers les pratiques et les discours des acteurs, mettant en évidence leur rôle dans le fonctionnement et le pilotage de l'organisation.

Figure N°1 : Nuage de mots



Source : résultats issus de nos enquêtes, Nvivo 12

Le tableau ci-après présente les mots fréquemment utilisé dans les verbatims.

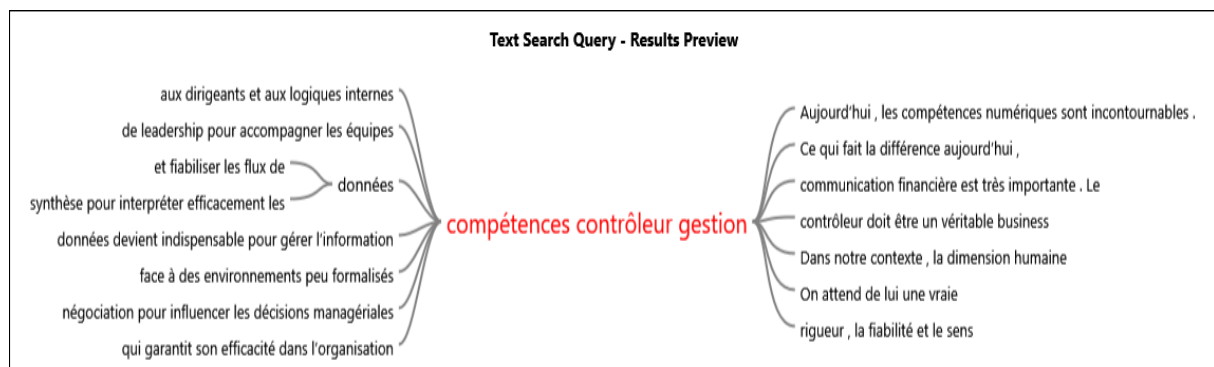
Tableau N°4 : Fréquence d'apparition de mots

Groupe de mots	Fréquence
Capacité	48%
Données	45%
Relationnelles	40%
Stratégique	37%
Techniques	34%
Analytiques	33%
Technologiques	31%

Source : résultats issus de nos enquêtes, 2026

Ce tableau montre que les compétences du contrôleur de gestion sont dominées par la notion de capacité (48%), étroitement liée à la gestion des données (45%), ce qui confirme leur rôle central dans la production et l'exploitation de l'information financière. Les compétences relationnelles (40%) et stratégiques (37%) occupent également une place importante. Ils traduisent l'évolution du contrôleur vers une fonction d'interface et d'aide à la décision. En parallèle, les compétences techniques (34%), analytiques (33%) et technologiques (31%) complètent ce profil, mettant en avant la diversité des savoir-faire mobilisés pour assurer la fiabilité et la pertinence de l'information financière. Ces résultats sont synthétisés dans l'arbre de mots ci-après.

Figure N°2 : Nuage de mots



Source : résultats issus de nos enquêtes, Nvivo 12

Cette figure met en évidence la structuration des compétences du contrôleur de gestion autour de plusieurs dimensions complémentaires qui se combinent pour assurer l'efficacité de sa fonction au sein de l'organisation. Les résultats issus des entretiens montrent que la compétence technique constitue le socle fondamental de son activité. Elle repose principalement sur la maîtrise des outils comptables et financiers, l'analyse des coûts, l'élaboration budgétaire ainsi que la production de reportings fiables. À ce noyau s'ajoute une forte capacité d'analyse et de synthèse, indispensable pour transformer les données chiffrées en informations exploitables. Cette dimension technique s'accompagne également de compétences quantitatives avancées et d'une aptitude à interpréter les données de manière pertinente afin d'éclairer la prise de décision.

Par ailleurs, les compétences du contrôleur de gestion s'étendent largement au domaine relationnel et comportemental. En effet, l'interaction permanente avec les dirigeants et les différents services exige une communication efficace, une capacité d'écoute active ainsi qu'un sens de la diplomatie particulièrement développé dans le contexte des entreprises familiales. À cela s'ajoutent des compétences pédagogiques permettant de rendre l'information financière

accessible et compréhensible pour l'ensemble des acteurs. La capacité de collaboration, le travail en équipe et l'intelligence émotionnelle occupent également une place importante, car ils facilitent l'adhésion des parties prenantes et renforcent la qualité des échanges internes. Dans cette dynamique, la capacité de persuasion et d'influence apparaît également déterminante dans l'accompagnement des décisions managériales.

Enfin, l'analyse met en évidence une transformation profonde du profil du contrôleur de gestion vers un rôle plus stratégique et technologique. Les compétences numériques, notamment la maîtrise des ERP, des systèmes d'information de gestion et des outils d'analyse de données, deviennent indispensables pour assurer la fiabilité et la structuration des flux d'information. Cette évolution s'accompagne d'une montée en puissance des compétences stratégiques, traduites par une vision globale de l'organisation, une capacité de leadership ainsi qu'une posture de business partner. En parallèle, des qualités personnelles telles que la rigueur, l'organisation, la flexibilité et la capacité d'adaptation renforcent l'efficacité du contrôleur dans des environnements souvent peu formalisés, notamment au sein des entreprises familiales.

3.2. Résultats sur la qualité de l'information financière

La qualité de l'information financière occupe une place déterminante dans le fonctionnement des organisations, en raison de son rôle central dans l'orientation des décisions et le renforcement de la transparence.

Figure N°3 : Nuage de mots



Source : résultats issus de nos enquêtes, Nvivo 12

Ces éléments permettent une lecture plus structurée des occurrences à travers le tableau de fréquence ci-après.

Tableau N°5 : Fréquence d'apparition de mots

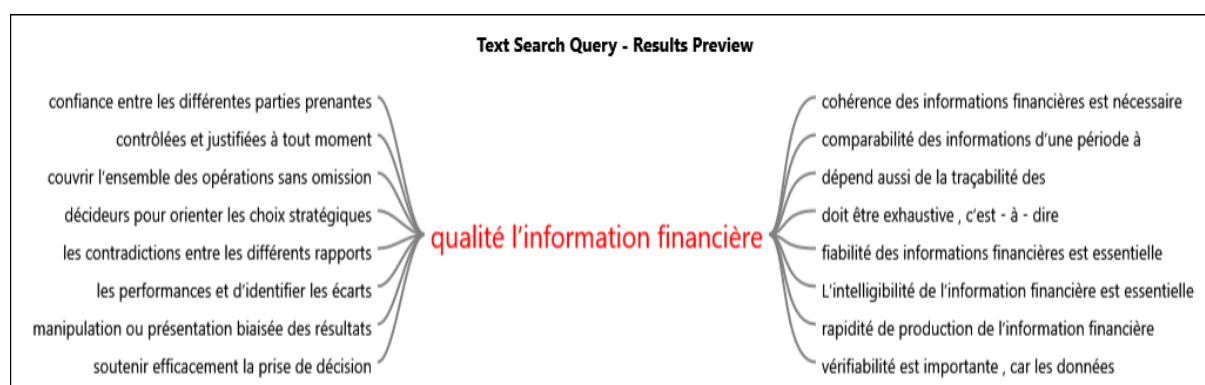
Groupe de mots	Fréquence
Données	39%
Pertinence	37%
Rapidité	36%
Fiabilité	33%
Comparabilité	28%
Exhaustive	27%
Sincérité	25%

Source : résultats issus de nos enquêtes, 2026

Ce tableau montre que la qualité de l'information financière s'appuie principalement sur les données (39%), qui constituent la base de tout processus informationnel. La pertinence (37%) et la rapidité (36%) apparaissent également comme des dimensions majeures, traduisant l'importance d'une information utile et disponible dans des délais adaptés pour la prise de décision. En parallèle, la fiabilité (33%) renforce la crédibilité des informations produites, tandis que la comparabilité (28%) facilite l'évaluation des performances dans le temps. De plus, le caractère exhaustif (27%) et la sincérité (25%) complètent ces exigences en garantissant une représentation complète et fidèle de la réalité financière.

Ces relations sont illustrées dans l'arbre de mots suivant.

Figure N°4 : Arbre de mots



Source : résultats issus de nos enquêtes, Nvivo 12

Cette figure met en évidence les principales dimensions de la qualité de l'information financière, telles qu'elles émergent des discours recueillis, et souligne leur articulation autour de critères fondamentaux. La fiabilité apparaît comme un pilier central, garantissant l'exactitude et l'absence d'erreurs dans les données produites, tandis que la pertinence conditionne leur utilité dans le processus décisionnel. Par ailleurs, la sincérité et la transparence

renforcent la crédibilité de l'information en assurant une représentation fidèle des réalités économiques. Dans cette dynamique, la comparabilité et la cohérence facilitent l'analyse des performances dans le temps et entre différentes entités, contribuant ainsi à une meilleure lecture des résultats.

En complément, la qualité de l'information financière repose sur des exigences liées à son accessibilité et à son exploitation par les utilisateurs. L'intelligibilité se positionne alors comme une condition essentielle, permettant aux acteurs, même non spécialistes, de comprendre les informations présentées. De plus, la vérifiabilité et la traçabilité assurent la possibilité de contrôler et de retracer l'origine des données, ce qui renforce la confiance des parties prenantes. À cela s'ajoute le caractère exhaustif de l'information, qui implique une couverture complète des opérations sans omission, garantissant ainsi une vision globale et fidèle de la situation financière de l'organisation.

Par ailleurs, les exigences de réactivité et d'adaptation aux environnements dynamiques mettent en avant la dimension temporelle de l'information financière. La rapidité de production et de diffusion devient déterminante pour soutenir des décisions opportunes dans des contextes marqués par l'incertitude. Cette dimension temporelle s'articule étroitement avec les autres caractéristiques qualitatives, dans la mesure où une information rapide mais peu fiable perd de sa valeur. Ainsi, la qualité de l'information financière repose sur un équilibre entre plusieurs dimensions interdépendantes, combinant rigueur, utilité, accessibilité et réactivité, afin de répondre efficacement aux besoins des décideurs et des parties prenantes.

Ces différentes dimensions issues des propos recueillis peuvent être organisées de manière à mieux saisir leur poids dans les perceptions des acteurs. Dans cette optique, l'examen des occurrences des termes permet de repérer les éléments les plus fréquemment associés à la qualité de l'information financière. Le tableau ci-après présente ainsi les principaux mots mobilisés, offrant une lecture plus structurée des résultats obtenus.

Tableau N°6 : Cadre d'analyse des compétences du contrôleur de gestion et qualité de l'information

Variables	Dimensions constitutives	Facteurs explicatifs associés
	Compétences techniques	Maîtrise de la comptabilité, analyse des coûts, élaboration budgétaire, reporting
	Compétences analytiques	Capacité d'interprétation des données, esprit de synthèse, utilisation d'indicateurs de performance
	Compétences relationnelles	Communication, écoute, diplomatie, travail en équipe

Compétences du contrôleur de gestion	Compétences stratégiques	Vision globale, aide à la décision
	Compétences technologiques	Maîtrise des ERP, outils informatiques, systèmes d'information de gestion, data analytics
	Compétences organisationnelles	Rigueur, fiabilité, sens de l'organisation, discipline professionnelle
	Compétences comportementales	Adaptabilité, flexibilité, intelligence émotionnelle, leadership
Qualité de l'information financière	Fiabilité	Exactitude des données, absence d'erreurs, contrôle interne
	Pertinence	Utilité pour la prise de décision, adéquation aux besoins des utilisateurs
	Rapidité	Délai de production et de diffusion de l'information
	Comparabilité	Cohérence dans le temps, uniformité des méthodes
	Exhaustivité	Couverture complète des opérations, absence d'omission
	Sincérité	Représentation fidèle, absence de manipulation
	Intelligibilité	Clarté, accessibilité de l'information pour les utilisateurs
	Vérifiabilité	Possibilité de contrôle et de justification des données
	Traçabilité	Suivi de l'origine et du traitement des données
	Transparence	Visibilité et compréhension des informations par les parties prenantes

Source : résultats issus de nos enquêtes, 2026

L'articulation entre les compétences du contrôleur de gestion et la qualité de l'information financière apparaît comme un mécanisme central dans le fonctionnement des entreprises familiales. En effet, les compétences techniques et analytiques permettent de produire des données fiables et exhaustives, tandis que les compétences relationnelles et communicationnelles favorisent leur intelligibilité et leur appropriation par les différents acteurs. Par ailleurs, les compétences technologiques contribuent à la rapidité et à la traçabilité des informations, alors que les compétences stratégiques assurent leur pertinence dans le processus décisionnel. Cette complémentarité montre que la qualité de l'information financière ne dépend pas uniquement des systèmes, mais également de la capacité du contrôleur à mobiliser un ensemble cohérent de savoir-faire dans un contexte organisationnel spécifique.

Dans les entreprises familiales, cette relation prend une dimension particulière en raison des spécificités de gouvernance et de la forte proximité entre les acteurs. Le contrôleur de gestion doit alors adapter ses compétences pour concilier les exigences de rigueur financière avec les logiques relationnelles et socio-émotionnelles propres à ce type d'organisation. Les résultats mettent en évidence que la combinaison des compétences techniques, relationnelles et

stratégiques renforce la production d'une information financière de qualité, capable de soutenir la prise de décision tout en préservant la confiance entre les parties prenantes. Cette dynamique souligne également l'importance d'une posture de business partner, dans laquelle le contrôleur ne se limite plus à un rôle de producteur d'informations, mais devient un acteur clé du pilotage organisationnel. Ainsi, l'efficacité du contrôleur de gestion repose sur sa capacité à intégrer et à mobiliser des compétences multiples dans un environnement souvent peu formalisé. La diversité des compétences identifiées constitue un levier essentiel pour garantir une information financière à la fois fiable, pertinente et accessible, répondant aux exigences croissantes des organisations.

3.3. Discussions des résultats et implications

Les résultats de cette recherche mettent en évidence le rôle déterminant des compétences du contrôleur de gestion dans la production d'une information financière de qualité au sein des entreprises familiales. Plus précisément, les compétences techniques, analytiques, relationnelles, stratégiques, technologiques, organisationnelles et comportementales apparaissent comme des dimensions complémentaires qui influencent conjointement la fiabilité, la pertinence, la rapidité, la transparence et la compréhensibilité de l'information financière. Ces résultats confortent une vision multidimensionnelle des compétences du contrôleur de gestion, selon laquelle la qualité de l'information financière ne résulte pas d'une seule catégorie de compétences, mais de leur articulation dans un contexte organisationnel spécifique.

En premier lieu, les résultats montrent que les compétences techniques et analytiques constituent le socle de la fiabilité et de l'exhaustivité de l'information financière. Cette conclusion converge avec les travaux de Granlund et Malmi (2002), qui soulignent que la maîtrise des outils comptables, des méthodes de calcul des coûts et des techniques d'analyse conditionne la qualité des informations produites. Elle rejoint également les analyses de Simons (1995), pour qui l'efficacité des systèmes de contrôle repose sur la capacité des acteurs à produire, interpréter et exploiter des données fiables. Cette convergence s'explique par le fait que les compétences techniques permettent de limiter les erreurs de traitement, d'assurer la cohérence des données et de renforcer la crédibilité des états financiers. En revanche, ces résultats divergent des approches technocentrées qui attribuent principalement la qualité de l'information aux performances des systèmes d'information comptable. Dans les entreprises familiales étudiées, les outils numériques n'améliorent effectivement la qualité des informations que lorsqu'ils sont mobilisés par des contrôleurs capables de les interpréter et de

les utiliser avec discernement. Cette divergence peut être interprétée à la lumière de la théorie des ressources et compétences de Barney (1991), selon laquelle les compétences humaines constituent une ressource stratégique difficilement substituable par la technologie. En deuxième lieu, l'étude montre que les compétences relationnelles et communicationnelles favorisent la compréhension, l'appropriation et l'utilisation de l'information financière par les dirigeants et les autres parties prenantes. Ces résultats corroborent ceux de Hall (2010), qui considère la communication comme une composante essentielle du contrôle de gestion, ainsi que ceux de Byrne et Pierce (2008), qui décrivent le contrôleur de gestion comme un véritable partenaire d'affaires facilitant le dialogue entre les données financières et les décideurs.

Cette convergence s'explique par la nature même des entreprises familiales, caractérisées par des interactions fréquentes, une proximité entre les acteurs et une forte personnalisation des décisions. Toutefois, cette observation nuance les approches classiques du contrôle de gestion qui réduisent le rôle du contrôleur à la production d'informations chiffrées. Dans les entreprises familiales, la valeur de l'information dépend autant de sa qualité technique que de la capacité du contrôleur à l'expliquer, à la contextualiser et à convaincre les décideurs de son utilité. Cette divergence trouve une justification théorique dans la théorie du sensemaking de Weick (1995), selon laquelle les informations ne deviennent réellement utiles que lorsqu'elles sont comprises, interprétées et partagées entre les membres de l'organisation.

Les résultats mettent également en évidence l'importance croissante des compétences technologiques dans l'amélioration de la rapidité, de la traçabilité et de la vérifiabilité de l'information financière. Ils convergent avec les travaux de Dechow et Mouritsen (2005), qui montrent que les systèmes d'information transforment les pratiques de contrôle de gestion, ainsi qu'avec ceux de Quattrone (2016), qui souligne l'impact des technologies numériques sur les mécanismes de pilotage organisationnel. Cette convergence s'explique par la digitalisation progressive des processus comptables et financiers, qui facilite la circulation et la sécurisation de l'information. Cependant, les résultats s'écartent d'une vision déterministe de la technologie en révélant que les outils numériques ne produisent pas automatiquement une information de qualité. Leur efficacité dépend largement des compétences numériques du contrôleur de gestion et de leur intégration dans les routines organisationnelles. Cette divergence peut être expliquée par l'approche sociotechnique, selon laquelle les performances résultent d'une interaction entre les dimensions technologiques et humaines plutôt que de la technologie seule.

S'agissant des compétences stratégiques, les résultats montrent qu'elles renforcent la pertinence de l'information financière en la reliant aux objectifs de développement de l'entreprise

familiale. Cette observation confirme les travaux de Kaplan et Norton (1996), qui soulignent que les systèmes de mesure de la performance doivent être alignés sur la stratégie de l'organisation. Elle rejoint également les analyses de Burns et Baldvinsdottir (2005), qui mettent en évidence l'évolution du contrôleur de gestion vers un rôle de « business partner ». Cette convergence s'explique par le fait que les entreprises familiales recherchent des informations directement mobilisables pour soutenir leurs choix stratégiques à long terme. En revanche, ces résultats s'éloignent des conceptions traditionnelles du contrôle de gestion centrées exclusivement sur le contrôle budgétaire et le reporting financier. Ils montrent que le contrôleur participe désormais activement à la formulation des décisions stratégiques. Cette évolution peut être interprétée à travers la théorie des capacités dynamiques de Teece, Pisano et Shuen (1997), selon laquelle les organisations performantes sont celles qui mobilisent leurs compétences pour s'adapter continuellement aux évolutions de leur environnement.

Par ailleurs, les résultats révèlent que les compétences organisationnelles et comportementales influencent fortement la sincérité, la transparence et la crédibilité de l'information financière. Cette conclusion est cohérente avec les travaux de Merchant et Van der Stede (2017), qui insistent sur le rôle des comportements individuels dans l'efficacité des systèmes de contrôle, ainsi qu'avec ceux de Goleman (1998), qui mettent en évidence l'importance de l'intelligence émotionnelle, de l'éthique et du leadership dans les organisations. Cette convergence s'explique par le fait que les entreprises familiales accordent une place importante aux valeurs de confiance, de loyauté et de responsabilité dans les relations professionnelles. Toutefois, les résultats remettent en question les approches purement techniques du contrôle de gestion qui considèrent que le respect des procédures suffit à garantir la qualité de l'information financière. Les données montrent au contraire que les qualités comportementales du contrôleur jouent un rôle essentiel dans la prévention des biais, des manipulations et des conflits d'intérêts. Cette divergence trouve un fondement dans la théorie de l'agence (Jensen & Meckling, 1976), qui souligne que les comportements des acteurs influencent directement la qualité de l'information mise à la disposition des décideurs.

Le contexte des entreprises familiales apporte également un éclairage particulier aux résultats obtenus. Ceux-ci convergent avec les travaux de Chrisman et al. (2005), qui montrent que les entreprises familiales présentent des modes de gouvernance spécifiques marqués par la concentration du pouvoir, les relations socio-émotionnelles et la recherche de pérennité. Cette convergence s'explique par le fait que le contrôleur de gestion évolue dans un environnement où les considérations familiales coexistent avec les impératifs économiques. Néanmoins, les

résultats s'écartent des modèles universels de contrôle de gestion qui supposent des pratiques homogènes d'une organisation à l'autre. Les compétences du contrôleur apparaissent fortement conditionnées par les caractéristiques de la gouvernance familiale, les relations de confiance et les objectifs patrimoniaux. Cette spécificité peut être interprétée à travers la théorie de la richesse socio-émotionnelle selon laquelle les décisions des entreprises familiales visent non seulement la création de valeur économique, mais également la préservation des valeurs familiales, de l'identité de l'entreprise et de la continuité générationnelle.

Enfin, les résultats mettent en évidence que la qualité de l'information financière repose sur une approche systémique fondée sur la complémentarité des compétences du contrôleur de gestion. Cette conclusion converge avec les travaux d'Otley (1999), qui propose une vision intégrée du contrôle de gestion, ainsi qu'avec les approches contemporaines qui considèrent la performance organisationnelle comme le produit d'interactions entre dimensions techniques, humaines, organisationnelles et technologiques. Cette convergence s'explique par le caractère interdépendant des différentes compétences mobilisées dans le processus de production de l'information financière. Les résultats dépassent ainsi les approches réductionnistes qui privilégient une seule dimension explicative et montrent que la qualité de l'information financière est le résultat d'un système complexe où les compétences se renforcent mutuellement. Cette interprétation est cohérente avec la théorie des capacités dynamiques, selon laquelle la performance durable dépend de la capacité des organisations à intégrer, combiner et renouveler continuellement leurs ressources et leurs compétences afin de répondre aux exigences d'un environnement en constante évolution. Les résultats de cette recherche offrent des enseignements stratégiques majeurs pour les dirigeants, en particulier dans les entreprises familiales et les organisations en contexte émergent. En premier lieu, l'importance des compétences techniques et analytiques confirme la nécessité de renforcer la formation des contrôleurs de gestion en matière de comptabilité, d'analyse financière et de pilotage de la performance. Les entreprises doivent investir dans le développement des compétences afin de garantir la production d'une information fiable et exhaustive. Ensuite, les résultats corroborent le rôle clé des compétences relationnelles dans l'amélioration de l'intelligibilité et de l'appropriation de l'information financière. Les managers sont ainsi invités à promouvoir une culture organisationnelle fondée sur la communication, la transparence et la collaboration. Le contrôleur de gestion doit être intégré dans les processus décisionnels comme un acteur de dialogue, capable de traduire les données en informations compréhensibles pour les décideurs.

Par ailleurs, les entreprises doivent investir dans des systèmes d'information performants tout en veillant à former les contrôleurs à leur utilisation. Toutefois, les résultats s'opposent à une dépendance exclusive aux outils technologiques, en rappelant que leur efficacité dépend de leur appropriation par les utilisateurs. Les compétences stratégiques du contrôleur de gestion confirment également son rôle dans le pilotage de la performance. Les dirigeants doivent encourager une évolution du contrôleur vers une posture de « business partner », impliqué dans la définition des orientations stratégiques et l'aide à la décision. Cela implique une redéfinition des rôles et une reconnaissance accrue de sa contribution à la création de valeur. Enfin, les résultats corroborent l'importance des compétences comportementales, notamment l'adaptabilité et l'intelligence émotionnelle. Les managers doivent tenir compte des spécificités relationnelles de ces organisations et favoriser des profils capables de concilier rigueur financière et sensibilité sociale.

Conclusion

L'objectif de cette recherche était d'analyser l'influence des compétences du contrôleur de gestion sur la qualité de l'information financière dans les entreprises familiales au Bénin. En mobilisant une approche qualitative basée sur une étude de cas et 17 entretiens semi-directifs, L'étude a permis de montrer les mécanismes par lesquels ces compétences contribuent à la production d'une information fiable, pertinente et utile à la prise de décision.

Les résultats montrent que la qualité de l'information financière repose sur une combinaison de compétences complémentaires. Les compétences techniques constituent un socle indispensable, mais elles doivent être complétées par des compétences analytiques permettant d'interpréter les données, des compétences relationnelles facilitant la communication et la coordination entre acteurs, ainsi que des compétences technologiques assurant la maîtrise des outils de traitement de l'information. Ainsi, les dimensions relationnelles et organisationnelles jouent un rôle particulièrement important, en raison de la proximité entre les acteurs et de la centralisation des décisions. Cette recherche contribue à enrichir la littérature en proposant une approche intégrée des compétences du contrôleur de gestion et de la qualité de l'information financière. Ces résultats confirment l'évolution du rôle du contrôleur vers une fonction plus stratégique, orientée vers la création de valeur et l'accompagnement des décisions managériales.

Toutefois, cette étude présente certaines limites. D'abord, elle repose sur un nombre limité de cas, ce qui peut restreindre la généralisation des résultats. De même, l'approche qualitative, bien qu'approfondie, ne permet pas de mesurer quantitativement l'impact des différentes compétences. En termes de perspectives, il serait pertinent de compléter cette recherche par des

études quantitatives à plus grande échelle, afin de tester empiriquement les relations identifiées. Par ailleurs, l'impact de la digitalisation et de l'intelligence artificielle sur les compétences du contrôleur de gestion constitue un axe de recherche prometteur. Enfin, une comparaison entre entreprises familiales et non familiales permettrait de mieux comprendre les spécificités de ces organisations en matière de production de l'information financière.

BIBLIOGRAPHIE

- Agoudal, A., Kaizar, C., Gaga, D., Hilmi, Y., & Benarbi, H. (2025). PPP et contrôle de gestion: une alliance paradoxale entre contrôle public et logique privée. *International Journal of Research in Economics and Finance*, 2(8), 85-108.
- Amer, M., Hilmi, Y., & El Kezazy, H. (2024, April). Big Data and Artificial Intelligence at the Heart of Management Control: Towards an Era of Renewed Strategic Steering. In *The International Workshop on Big Data and Business Intelligence* (pp. 303-316). Cham: Springer Nature Switzerland.
- Amer, M., & Hilmi, Y. (2024). ERP and the Metamorphosis of Management Control: An Innovative Bibliometric Exploration. *Salud, Ciencia y Tecnología-Serie de Conferencias*, 3.
- Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2020). Founding family ownership and firm performance: Evidence from the S&P 500. *Journal of Finance*, 58(3), 1301-1328.
- Anthony, R. N. (1965). *Planning and control systems: A framework for analysis*. Harvard Business School Press.
- Appelbaum, D., Kogan, A., Vasarhelyi, M., & Yan, Z. (2020). Impact of business analytics and enterprise systems on managerial accounting. *International Journal of Accounting Information Systems*, 25, 29-44.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barth, M. E., Landsman, W. R., & Lang, M. H. (2021). International accounting standards and accounting quality. *Journal of Accounting Research*, 46(3), 467-498.
- Berrone, P., Cruz, C., & Gómez-Mejía, L. R. (2022). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25(3), 258-279.

- Burns, J., & Baldvinsdottir, G. (2005). An institutional perspective of accountants' new roles: The interplay of contradictions and praxis. *European Accounting Review*, 14(4), 725-757.
- Byrne, S., & Pierce, B. (2020). Understanding management accountants' roles and role conflicts in organisations. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 17(3), 419-445.
- Caglio, A. (2023). Heads in the cloud? Exploring the impact of cloud-based enterprise resource planning on management accountants' identity. *European Accounting Review*, 32(1), 1-31.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 555-575.
- Carlos, K. M., Yassine, H., Driss, H., & Zahra, H. (2024). The Use of New Technologies in Management Control Systems and their Impact on Managerial Innovation. *Pakistan Journal of Life and Social Sciences (PJLSS)*, 22(2).
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2021). The influence of family in family business research: Reflections and future directions. *Family Business Review*, 34(1), 3-25.
- Dechow, P., Ge, W., & Schrand, C. (2010). Understanding earnings quality: A review of the proxies, their determinants and their consequences. *Journal of Accounting and Economics*, 50(2-3), 344-401.
- Dechow, P. M., & Mouritsen, J. (2005). Enterprise resource planning systems, management control and the quest for integration. *Accounting, Organizations and Society*, 30(7-8), 691-733.
- Dekker, H. C., Lybaert, N., Steijvers, T., Mercken, R., & Depaire, B. (2019). Family firm types based on the professionalization construct: Exploratory research. *Family Business Review*, 25(4), 430-451.
- Denzin, N. K. (1978). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods*. McGraw-Hill.
- Dounia, G. A. G. A., KAIZAR, C., AGOUDAL, A., BENARBI, H., & HILMI, Y. (2025). Transformation digitale et mutation du métier de contrôleur de gestion: revue de littérature et perspectives. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 6(3).

- Dounia, G., Chaimae, K., Yassine, H., & Houda, B. (2025). ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND BIG DATA IN MANAGEMENT CONTROL OF MOROCCAN COMPANIES: CASE OF THE RABAT-SALE-KENITRA REGION. *Proceedings on Engineering*, 7(2), 925-938.
- El Kezazy, H., & Hilmi, Y. (2023). The use of new technologies in management control systems and their impact on managerial innovation. *Ouvrage collectif: Innovation Managériale et Changement Organisationnel*.
- el Kezazy, H., Hilmi, Y., Ezzahra, E. F., & Hocine, I. Z. H. (2024). Conceptual Model of The Role of Territorial Management Controller and Good Governance. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 18(7), e05457-e05457.
- El Kezazy, H., & Hilmi, Y. (2023). Improving Good Governance Through Management Control in Local Authorities. *International Review of Management And Computer*, 7(3).
- EL KEZAZY, H., & HILMI, Y. (2023). L'Intégration des Systèmes d'Information dans le Contrôle de Gestion Logistique: Une Revue de Littérature. *Agence Francophone*.
- EL KEZAZY, H., & HILMI, Y. (2022). Towards More Agile Management: Literature Review of Information Systems as the Pillar of Management Control. *Revue Internationale du Chercheur*, 3(4).
- EL KEZAZY, H., & HILMI, Y. (2024). Le contrôle de gestion territorial: levier de la bonne gouvernance. *Essaie sur le cas des collectivités territoriales au Maroc. Alternatives Managériales Economiques*, 6(4), 287-305.
- ESSAHLI, F. E., & HILMI, Y. (2026). Digitalisation et transformation du contrôle de gestion: vers un rôle de business partner. *Agence Francophone*, 689-706.
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 26(2), 301-325.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam Books.
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106-137.

- Gómez-Mejía, L. R., Núñez-Nickel, M., & Gutierrez, I. (2023). The role of family ties in agency contracts. *Academy of Management Journal*, 44(1), 81-95.
- Goretzki, L., & Strauss, E. (2020). The role of the management accountant: Local conditions and/or global templates. CIMA Research Executive Summary Series, 9(1), 1-8.
- Granlund, M., & Lukka, K. (1998). Towards increasing business orientation: Finnish management accountants in a changing cultural context. *Management Accounting Research*, 9(2), 185-211.
- Granlund, M., & Lukka, K. (2018). Intervention research in management accounting: Additional reflections on developing the approach and addressing its typical challenges. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 15(3), 398-422.
- Granlund, M., & Malmi, T. (2002). Moderate impact of ERPs on management accounting: A lag or permanent outcome? *Management Accounting Research*, 13(3), 299-321.
- Hall, M. (2010). Accounting information and managerial work. *Accounting, Organizations and Society*, 35(3), 301-315.
- Herriott, R. E., & Firestone, W. A. (1983). Multisite qualitative policy research. *Educational Researcher*, 12(2), 14-19.
- Hiebl, M. R. W. (2022). Management accounting in family businesses. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 19(5), 1-18.
- HILMI, Y. (2024). L'intégration des systèmes de contrôle de gestion via les plateformes numériques. *Revue Economie & Kapital*, (25).
- Hilmi, Y. (2024). Cloud computing-based banking and management control. *International Journal Of Automation And Digital Transformation*, 3, 1-92.
- HILMI, Y. (2024). Contrôle de gestion dans les banques islamiques: Une revue de littérature. *Recherches et Applications en Finance Islamique (RAFI)*, 8(1), 23-40.
- HILMI, Y., & HELMI, D. (2024). Impact du big data sur le métier de contrôleur de gestion: Analyse bibliométrique et lexicométrique de la littérature. *Journal of Academic Finance*, 15(1), 74-91.
- HILMI, Y., & KAIZAR, C. (2023). Le contrôle de gestion à l'ère des nouvelles technologies et de la transformation digitale. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 4(4).

- HILMI Y. (2024). Le contrôle de gestion au niveau des clubs sportives : Approche théorique. *PODIUM OF SPORT SCIENCES*
- Hofstede, G. H. (1968). *The game of budget control*. Tavistock Publications.
- 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.
- KAIZAR, C., Dounia, G. A. G. A., & HILMI, Y. (2026). Intelligence artificielle et contrôle de gestion: leviers d'accountability et de gouvernance efficace. Agence Francophone, 576-607.
- Kamdem, E. (2020). *Management et interculturalité en Afrique*. Presses de l'Université Laval.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business School Press.
- Kokina, J., & Davenport, T. H. (2023). The emergence of artificial intelligence: How automation is changing auditing. *Journal of Emerging Technologies in Accounting*, 14(1), 115-122.
- Lambert, C., & Sponem, S. (2012). Roles, authority and involvement of the management accounting function: A multiple case-study perspective. *European Accounting Review*, 21(3), 565-589.
- Le Boterf, G. (2011). *Ingénierie et évaluation des compétences* (6e éd.). Eyrolles.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2022). *Management control systems: Performance measurement, evaluation and incentives* (5e éd.). Pearson Education.
- Otley, D. (1999). Performance management: A framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10(4), 363-382.
- Quattrone, P. (2016). Management accounting goes digital: Will the move make it wiser? *Management Accounting Research*, 31, 118-122.
- Simons, R. (1995). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business School Press.
- Speckbacher, G., & Wentges, P. (2021). The impact of family control on the use of performance measures in strategic target setting and incentive compensation: A research note. *Management Accounting Research*, 23(1), 34-46.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (2e éd.). Sage Publications.

- Tidjani, B., & Nkaleu, R. (2009). Recherche en management en Afrique : état des lieux, enjeux et perspectives. *Revue de l'Entrepreneurship*, 8(1), 1-12.
- Wolf, S., & Weißenberger, B. E. (2021). Influence of accountants' business partner orientation and independence on financial reporting quality. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 18(3), 363-398.