

Le business intelligence et la performance décisionnelle : Modélisation conceptuelle de la rapidité et de la précision décisionnelles

Business Intelligence and Decision-Making Performance: Conceptual Modeling of Decision-Making Speed and Accuracy

BOUTACHKOURT FATIMA ZAHRAE

Docteure en sciences économiques et gestion, Equipe de Recherche en Management et Dynamique des Organisations, Tanger, Maroc, boutachkourt.fatimazahrae@etu.uae.ac.ma

BENCHEIKH EL AYACHI

Professeur en Sciences de gestion, faculté des sciences juridiques, économiques et sociales, Equipe de Recherche en Management et Dynamique des Organisations, Tanger, Maroc, bencheikhayachi@yahoo.fr



RESUME

Avec les avancées récentes de la Business intelligence et de l'intelligence artificielle, l'accès facile aux données pertinentes pour une meilleure prise de décision est facilité. La performance décisionnelle suppose la mobilisation d'outils managériaux capables de garantir la précision et la rapidité de la prise de décision. C'est dans cette perspective que s'inscrit la présente recherche, dont l'objectif est d'analyser l'apport du contrôle de gestion assisté par le business intelligence à l'amélioration de la performance décisionnelle.

Cette étude repose sur une revue systématique narrative de la littérature avec proposition d'un modèle conceptuel intégrant les principaux résultats de recherche.

Les résultats théoriques montrent que le contrôle de gestion assisté par le business intelligence permet l'amélioration de la performance décisionnelle dont la rapidité et la précision de la décision constituent deux indicateurs de mesure de cette performance.

Mots-clés : Business intelligence ; Contrôle de gestion ; Performance décisionnelle ; Rapidité de la prise de décision ; Précision de la prise de décision, Intelligence artificielle, Business Analytics, Système d'information décisionnel.

ABSTRACT

With recent advances in business intelligence and artificial intelligence, it has become easier to access relevant data for better decision-making. Effective decision-making requires the use of management tools capable of ensuring accurate and timely decision-making. This research is conducted within this framework, with the objective of analyzing the contribution of business intelligence-assisted management control to improving decision-making performance.

This study is based on a systematic narrative review of the literature and proposes a conceptual model that integrates the main research findings.

The theoretical results show that management control supported by business intelligence improves decision-making performance, with the speed and accuracy of decisions serving as two key indicators of this performance.

Key-words : Business intelligence; Management control; Decision-making performance; Speed decision-making; Comprehensiveness decision-making; Artificial Intelligence, Business Analytics, Decision Support Systems.

INTRODUCTION

Dans une ère de forte évolution technologique, où l'intelligence artificielle occupe une place prépondérante dans le monde des affaires, les organisations se trouvent confrontées à plusieurs contraintes d'ordre organisationnel, juridique, économique, et technologique. Parmi celles-ci figurent : la diversification des sources d'informations, le volume important de données, l'incertitude environnementale, la forte concurrence, etc. Face à cette situation, les dirigeants sont censés apporter des solutions technologiques afin de soutenir les décideurs durant les différentes phases du processus décisionnel.

Selon le dernier rapport publié en Juin 2026 par Fortune Business Insight, le marché mondial de Business intelligence réalise un chiffre d'affaires de 37, 96 Milliards de Dollars avec une estimation 72,21 d'ici 2034. Cette évolution confirme l'évolution stratégique de BI dans le monde des affaires en particulier lors de la prise de décision.

Le processus décisionnel combine plusieurs phases, allant de la collecte des données à l'analyse des situations managériales, afin de permettre une prise de décision créatrice de valeur. À ce niveau, la prise de décision nécessite la disponibilité d'informations pertinentes, ce qui suppose la mobilisation d'un système d'information adapté. Le système d'information soutient ce processus et permet de garantir la performance décisionnelle.

Le contrôle de gestion joue un rôle primordial dans le pilotage du processus décisionnel, car il offre aux décideurs une base de données utile à la prise de décision. Toutefois, avec l'évolution qu'a connue le métier de contrôleur de gestion au cours de ces dernières années, il est certain qu'il a apporté des nouveautés en matière de prise de décision.

La littérature en management des organisations portant sur le contrôle de gestion assisté par le business intelligence a connu une large diffusion au sein de la communauté scientifique. Cependant, traiter un sujet qui combine à la fois la performance décisionnelle, le processus décisionnel et le contrôle de gestion assisté par le business intelligence s'avère particulièrement ambitieux. Il est donc nécessaire d'apporter de nouveaux éclaircissements sur ce thème et de fournir un modèle capable de concrétiser cette nouvelle réalité.

L'objectif principal du présent article est d'étudier l'apport du business intelligence en matière d'amélioration de la performance décisionnelle dans le contexte des organisations marocaines. La question principale est la suivante : **Quels sont les principaux déterminants de la relation entre la Business Intelligence et la performance décisionnelle identifiés dans la littérature, et comment peuvent-ils être articulés au sein d'un modèle conceptuel ?**

Pour structurer cette recherche, deux grandes parties ont été retenues : la première partie est dédiée à la présentation du cadre théorique et conceptuel, en mobilisant des études récentes la prise de décision, la performance décisionnelle et le business intelligence. La deuxième partie se focalise sur la présentation de principales études sur l'apport du contrôle de gestion assisté par BI à l'amélioration de la performance décisionnelle. Elle vise, in fine à dégager un cadre conceptuel et des hypothèses de recherche issues de la littérature.

I. CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL

1. Théories mobilisés

La revue théorique mobilisée permet d'éclairer les différentes dimensions constituant le sujet du présent article : la théorie de la décision et le modèle du cycle du contrôle de gestion.

Le modèle du cycle du contrôle de gestion (Anthony, 1965 et Simons, 1995) : le contrôle de gestion est défini comme un cycle composé de quatre phases en boucle : planification, mesure, analyse, rétroaction (Lhaloui, Ait Lhassan, 2025). La mise à disposition d'un système d'information évolue intervenant dans chaque phase du contrôle de gestion permet aux décideurs d'accéder aux informations nécessaires pour une meilleure prise de décision.

La théorie de la décision (March et Simon, 1958) : Les décideurs disposent de capacités cognitives limitées, ce qui freine leur compréhension des situations complexes de l'entreprise (Benmoussa, Bouziane, 2021), impactant ainsi négativement la qualité de la décision. Néanmoins, la mise à disposition d'un système d'information évolué permet de soutenir les décideurs lors de la prise de décision, en fournissant des informations appropriées à leurs besoins (Lhaloui, Ait Lhassan, 2025).

Ainsi, selon la théorie de la décision, l'utilisation des moyens technologique constitue l'un des facteurs visant à améliorer le processus décisionnel (Mosconi, 2014). Ce processus décisionnel se compose de quatre phases : la collecte des données, la modélisation et le stockage des données, la distribution ou la restitution des données, et l'exploitation ou l'analyse des données.

La théorie de la création de valeur par l'information (Information Value Theory) (Shannon et Weaver, 1949) : Une information est dite pertinente lorsqu'elle est utile pour prendre une meilleure décision (Lhaloui, Ait Lhassan, 2025). Ainsi, un système d'information est qualifié comme pertinent lorsqu'il est utile à générer une information de forte valeur ajoutée, et par conséquence accroître la performance décisionnelle.

2. La décision : Définitions, types, et processus

Dans un sens large, la décision est définie comme le choix d'une solution à un problème, une réaction face à une situation qui provoque des changements profonds dans la réalisation des objectifs définis par les décideurs (Toumi, Abaidia, 2020). Selon les travaux de (Nmili, 2021), le concept de décision renvoie à plusieurs aspects. D'après le modèle rationnel, la décision est le résultat du choix d'une proposition parmi d'autres en fonction de leurs préférences futures. Selon l'aspect administratif, la décision est un acte jugé selon son efficacité et son efficience. Du point de vue de la science psychologique, la décision est l'expression d'un comportement. (Lhaloui, Ait Lhassan, 2025) avancent que la prise de décision est un processus consistant à choisir, parmi

plusieurs alternatives, une solution pour résoudre un problème. Ce processus décisionnel vise la quête d'un succès stratégique et/ou opérationnel dans une organisation. Ce choix nécessite un traitement des informations indispensable à sa réalisation (Ait Gherbi, et al, 2023).

Selon les travaux de (Nmili, 2021), le classement des types de décision se fait selon deux critères : Tout d'abord, la décision se distingue par sa nature programmable ou non programmable. Dans le premier cas, la décision prend un caractère routinier et suit un protocole bien défini. Tandis que la décision non programmable nécessite généralement un protocole nouveau et reflète l'orientation stratégique de l'organisation.

En revanche, la décision peut également être classée selon le critère de temporalité. Dans ce sens, on peut distinguer trois types de décision : la décision stratégique, qui s'engage l'organisation sur le long terme ; la décision tactique, qui concerne des engagements à moyen terme ; et la décision courante, qui touche le volet quotidien de l'organisation.

(Bensehamdi, 2022) a classé la décision en deux groupes: les grandes décisions, qui se focalisent sur les éléments stratégiques et financiers de l'entreprise et sont prises par des cadres supérieurs tels que les dirigeants, les managers et les contrôleurs de gestion ; et les petites décisions, prises par des employés, qui concernent les activités et les tâches simples et quotidiennes.

La prise de la décision, qu'elle soit stratégique ou opérationnelle, est soumise à un protocole, appelé également modèle bien déterminé. Dans ce sens, d'après (Nmili, 2021), la littérature a identifié deux modèles de processus décisionnel.

Premièrement, le modèle dit séquentiel : ce modèle suit une logique linéaire et son fondateur est Simon en 1965 (Toumi, Abaidia, 2020). Dans ce modèle, le processus de prise de décision est réparti en quatre grandes phases : la phase de diagnostic, qui permet de détecter des occasions de décision, autrement dit la perception par le décideur d'un problème ; la phase de modélisation, qui cherche à évaluer les différentes alternatives possibles ; la phase de choix final, qui vise la mise en œuvre de la décision sélectionnée ; et enfin la phase d'évaluation, qui consiste à suivre l'exécution de la décision choisie.

Le deuxième modèle est de nature non linéaire ou non séquentielle, et il est apparu avec les travaux de Mintzberg et al. (1976). Dans ce modèle, le processus décisionnel commence par l'identification de la situation organisationnelle et il se termine par la phase de choix final, incluant des phases et des facteurs intermédiaires récursifs.

Selon la nature de la prise de décision (linéaire ou non linéaire), la littérature a révélé que la prise de décision trouve son soubassement théorique dans deux paradigmes adaptés aux réalités des organisations. Dans un premier temps, selon l'approche économique, la décision est avant tout un choix rationnel. Cela suppose la définition d'un objectif clair et partagé, la mise en place d'un processus de prise de décision bien déterminé, l'usage d'un langage objectif de nature

économique, une connaissance parfaite de l'environnement et un partage symétrique de l'information entre les décideurs (Nmili, 2021).

À la différence du modèle économique (David, 2002), une nouvelle approche est apparue, nommée l'approche comportementale. Les théoriciens de cette approche se focalisent davantage sur la compréhension du comportement humain en tant que facteur qui influençant le processus de prise de décision. Dans cette optique, la décision prise est de nature satisfaisante plutôt qu'optimale, compte tenu des contraintes liées à l'information et au temps (Lhaloui, Ait Lhassan, 2025).

3. Le contrôle de gestion assisté par le business intelligence

3.1. Le contrôle de gestion en tant qu'un système d'aide à la décision

D'après l'idée de Simon sur la limitation de la capacité cognitive des individus, la performance décisionnelle requiert la mise à disposition d'un système facilitateur permettant de soutenir ce processus décisionnel (Mosconi, 2014). Dans cette perspective, le contrôle de gestion a vu le jour.

Il est communément admis que l'une des missions principales de la fonction de contrôle de gestion est de fournir les informations nécessaires à la prise de décision (Bescos, Mendoza, 1999). Autrement dit, l'information constitue le socle du processus décisionnel (Ait Gherbi, et al, 2023). Nous retiendrons la définition proposée par (Lhassan & Daanoune, 2019) cité par (Lhaloui, Ait Lhassan, 2025): Le contrôle de gestion est défini comme un système d'information mobilisant des outils de reporting, d'analyse des coûts et de performance tels que tableau de bord, ERP, Business intelligence, visant à orienter la prise de décision dans ses différents niveaux. Autrement dit, le contrôle de gestion est un système d'information qui propose des outils permettant d'assurer la prise de décision (Boutgayout, El Ghazali, 2020).

Comme l'expliquent (Eladli, Zakani, 2025), l'intervention d'un système d'information se manifeste à plusieurs niveaux : sur le plan opérationnel, il permet l'automatisation des processus ; sur le plan stratégique, il facilite la mise en place de la veille stratégique de l'organisation, grâce à sa capacité interactive et prédictive dans l'anticipation et la proposition des solutions ; et sur le plan décisionnel, il fournit aux décideurs des tableaux de bord qui facilitent la prise de décision.

Il est important de comprendre qu'un système d'information représente une ressource primordiale pour chaque entreprise visant la quête de la performance. Cette performance se manifeste à plusieurs niveaux : l'optimisation des processus opérationnels, la mobilisation de l'information nécessaire et le renforcement de la prise de décision (Eladli, Zakani, 2025).

Dans la logique du renforcement de la prise de décision, (Ait Gherbi, et al, 2023) avancent que chaque organisation doit disposer d'un système d'information décisionnel assurant la collecte, le stockage, le traitement et la diffusion de l'information au sein de l'entreprise. Autrement dit, un



système d'information facilite les pratiques de gestion (Bedraoui, 2022), Dans la littérature, Un Système d'Information Décisionnel (SID) est défini comme « *un regroupement de données orientées vers certains sujets, intégrées, dépendantes du temps, non volatiles, ayant pour but d'aider les gestionnaires dans leurs prises de décision* » [Inmon, 1996] cité par (Younsi, 2016). En effet, un système d'information constitue une assistance de l'être humain, facilite la tâche de prise de décision par les gestionnaires (Alter et al., 1985) cité par (Marsal, Travaillé, 2006).

Dans cette optique, la fonction du contrôle de gestion joue un rôle double : la conception et l'utilisation d'un système d'information, deux éléments créateurs de valeur (Marsal, Travaillé, 2006). Cependant, à l'ère du Big data, une gestion optimisée des données s'impose. Dans ce contexte, les systèmes d'informations en contrôle de gestion ont évolué en fonction des exigences organisationnelles allant des simples outils de reporting aux solutions plus avancées appelées Business intelligence (BI).

3.2. Les outils décisionnels en contrôle de gestion BSC et ERP : Apports et limites

Avec les travaux de Kaplan et Norton en 1992, la conception du tableau de bord (Balanced Scorecard) a été élaborée sur la base des KPI, permettant de dépasser les approches purement comptables. Ce tableau de bord offre la possibilité de visualiser les performances réalisés pour une prise de décision stratégique, éclairée et réactive. C'est dans cette perspective, (Toumi, Abaidia, 2020) avancent qu'un tableau de bord est un outil proactif permettant de réduire l'incertitude des risques inhérents à toute décision.

Cependant, selon (Marsal, Travaillé, 2006), le recours au tableau de bord en tant que système d'information pose deux difficultés majeures :

La collecte et la sélection des informations à traiter : les tableaux de bord sont souvent connectés uniquement aux systèmes comptables et financiers de l'entreprise (information interne), ce qui produit une vision partielle de la réalité de l'entreprise et peut affecter la précision de la décision prise.

La diffusion de l'information : ce défi est principalement lié au à la circulation de l'information, tant ascendante que descendante. L'information reste susceptible d'être mal interprétée ou influencée par la subjectivité, ce qui peut fausser la prise de décision basée sur le tableau de bord.

Avec les technologies de l'information et de la communication, un nouvel outil est apparu, nommé ERP (Entreprise Resource planning), visant à soutenir les dirigeants par l'intégration de l'ensemble des tableaux de bord dans un seul système d'information. Cela montre qu'au-delà d'une vision traditionnelle purement pyramidale de l'organisation, il est aujourd'hui impératif de raisonner en termes de processus, car « il devient difficile d'isoler clairement dans l'organisation qui (ou quoi) est à l'origine de la valeur » (Marsal, Travaillé, 2006).

La création de valeur, en tant but ultime de chaque organisation, nécessite la mobilisation d'outils de pilotage intégrés facilitant la mesure des efforts accomplies et leur partage entre l'ensemble



d'acteurs de processus, depuis le pilotage opérationnel jusqu'au pilotage stratégique. Cette problématique, liée à la pluralité des niveaux de pilotage, a conduit les gestionnaires à réfléchir à un nouveau système d'aide à la décision, alliant l'ensemble des tableaux de bord dans un seul tableau permettant de résumer la situation globale de l'organisation et de réduire l'asymétrie de l'information entre les dirigeants et les responsables (Marsal, Travaillé, 2006).

Ce nouveau système d'information ERP permet d'alléger la tâche de collecte, d'automatiser les processus et de centraliser les données dans un seul espace, ce qui améliore la qualité du reporting. Cependant, (Boutgayout, El Ghazali, 2020) ont souligné plusieurs limites de l'ERP : il se focalise sur l'information interne, la capacité de stockage des données est limitée, et l'analyse des données est figée dans le temps, ce qui signifie que les reporting se basent sur un arrêté.

3.3. Le business intelligence comme réponse aux limites de BSC et ERP

Le concept de « Business intelligence » est la traduction anglaise du concept « informatique décisionnelle », tel qu'avancé par (Toumi, Abaidia, 2020), ou système d'information décisionnel. Dans la littérature, le business intelligence est apparu à la fin des années 1999. Au départ, son rôle principal était limité à la description de la réalité en faveur des responsables, ces derniers exploitant ces informations pour prendre leurs décisions (Bensehamdi, 2022). Cependant, avec l'évolution des systèmes intégrés dans les entreprises, le BI a également connu des évolutions marquantes. Dans cette perspective, avec l'évolution des technologies de l'information et de la communication, il est devenu essentiel pour chaque organisation d'accéder aux données de l'environnement interne et externe à des fins d'analyse et de comparaison (Marsal, Travaillé, 2006).

Le concept de business intelligence varie d'un domaine à l'autre. (Bensehamdi, 2022) a identifié deux approches du business intelligence:

L'approche technologique du business intelligence : le BI est considéré comme un nouvel outil technologique permettant d'aider les utilisateurs à prendre de meilleures décisions grâce à l'usage des outils de BI tels que :

- ETL: utile pour nettoyer les données, réalisé à l'aide des opérations d'extraction, transformation et changement ;
- DW (Data Warehouse): permet de présenter de données actuelle et historique ;
- OLAP: permet de présenter les données, de visualiser des requêtes ad hoc et de réaliser des modèles prédictifs ;
- DSS (Decision Support System): système d'aide à la décision.

L'approche managériale : le BI est considéré comme un processus combinant des données provenant de sources internes et externes de l'entreprise. Ce processus passe par la collecte, le stockage, l'analyse des informations et des connaissances afin de permettre une meilleure prise de la décision.

(Bedraoui, 2022) ajoute une troisième perception du BI: le BI en tant que produit, cela signifie que le BI permet de distribuer aux utilisateurs des informations et des connaissances à des fins décisionnelles.

Aujourd'hui, le business intelligence, en tant qu'un outil de l'IA, permet aux managers d'accéder aux données internes et externes à l'entreprise, d'obtenir des représentations plus fines de la réalité en temps réel, et de réaliser des simulations grâce à l'analyse prédictive (Boutgayout, El Ghazali, 2020). Ainsi, cet outil de pilotage, permet aux dirigeants de collecter, stocker, analyser et modéliser des données provenant de plusieurs sources telles que les ERP, les tableaux de bord, les sites internet, etc. (Toumi, Abaidia, 2020). Ce nouvel outil permet d'améliorer le suivi de la mise en place des stratégies, de fournir une vision synthétique aux dirigeants sur l'ensemble des réalisations, et d'affiner les résultats obtenus en temps réel.

3.4. La prise de la décision à l'ère de BI

Avec l'évolution des systèmes d'information, la prise de décision est passée de son aspect purement technique à l'adoption d'une logique sociotechnique, combinant les aspects humains et organisationnels. Cette perception s'explique principalement par la valeur opérationnelle, décisionnelle et stratégique mobilisée par le système d'information (Eladli, Zakani, 2025).

Selon une étude réalisée par (Bensehamdi, 2022), visant à étudier les principaux objectifs de l'utilisation de la BI dans un échantillon composé de 64 entreprises algériennes, les résultats montrent que le BI permet : optimiser et accélérer la prise de décision, interpréter et expliquer les décisions prises, automatiser les calculs des coûts et des indicateurs de performance financière, assurer une meilleure communication et présentation des informations, automatiser les tâches afin de gagner du temps, optimiser le processus de traitement des données, et renforcer la sécurité des systèmes d'information.

Selon (Eladli, Zakani, 2025), un système d'information décisionnel tel que le BI permet de visualiser en temps réel les indicateurs clés de performance, d'anticiper l'évolution du marché et de gérer de multiples scénarios organisationnels.

Enfin, (Marsal, Travaillé, 2006) considèrent qu'une prise de décision efficace dépend de l'efficacité du système d'information. Cette efficacité est liée principalement à la pertinence et à la cohérence des informations. Dans cette perspective, (Bensehamdi, 2022) ajoute que l'efficacité d'un système d'information décisionnel tel que le BI dépend de sa capacité à réduire les asymétries d'information entre les différents départements grâce à un échange rapide et direct de l'information, ainsi que la mise à disposition d'une base de données solide et riche, couvrant les différents domaines et activités de l'entreprise.

4. La performance décisionnelle dans l'organisation

La performance décisionnelle consiste à prendre les meilleures décisions en bon moment, tout en optimisant les moyens et les ressources utilisés, afin de produire des résultats satisfaisants,

évalués et appréciés selon les objectifs fixés. La performance décisionnelle est souvent utilisée pour décrire à la fois le processus décisionnel et la qualité de la décision en tant que résultat de ce processus (Mosconi, 2014).

La littérature a défini plusieurs indicateurs de mesure de la performance décisionnelle sous l'angle de la dimension technologique. Autrement dit, cette sous-partie consiste principalement à se focaliser sur les indicateurs de mesure de la performance décisionnelle observée grâce à l'usage du système d'aide à la décision. Le tableau suivant, adopté des travaux de (Mosconi, 2014), résume ces indicateurs de mesure en cinq dimensions :

Tableau 1: Indicateurs de mesure de la performance décisionnelle

Mesure de la performance décisionnelle	Indicateurs	Auteurs
Coûts de la décision prise	Coûts liés au temps et ressources pour la prise des décisions des processus décisionnel.	Benbasat et Schroeder (1977)
	Coûts minimaux quant au temps requis, à l'effort fourni et à l'impact sur l'organisation.	Yates et al. (2003)
	Réduction des coûts liés au processus d'affaires où la décision est prise.	Holsapple (2008)
Temps pour la prise de décisions	Temps requis pour la prise de décisions	Benbasat et Schroeder (1977)
	Temps entre la présentation et le choix décisionnel en comparant des groupes ayant accès à un système d'information organisationnelle à ceux n'en ayant pas	King et Rodriguez (1981)
	Temps de traitement de l'information	Taylor (1978)
	Temps requis pour la prise de décisions	Benbasat et Dexter (1982)
	Temps nécessaire pour le choix de décisions	Goslar et al. (1986)
	Temps de réponse des individus utilisant un système d'aide à la décision comparé à ceux n'en ayant pas	Sharda et al. (1988)
	Temps total requis pour choisir une solution satisfaisante	Swink (1995)
	Temps nécessaire pour le choix décisionnel	Ramamurthy et al. (1992)
	Délai entre la définition d'alternatives et le choix final	Speier et Morris (2003)
	Décision facile : 2 jours Décision difficile : 3 semaines	Yates et al. (2003)
	Nombre de seconds nécessaires pour performer à la tâche	Speier et Vessey (2003)
	Temps de préparation de la décision	Calciu (2003)
	Temps minimal nécessaire pour la prise de décisions entre le début du problème et la décision finale	Paul et al. (2004) et Haseman et al. (2005)
	Nombre de minutes nécessaires à la réalisation de la tâche	Speier (2006)
	Nombre de minutes nécessaires pour réaliser la tâche selon le plan de travail défini préalablement	Poston et Speier (2008)
	Réductions des délais pour la résolution de problèmes	Holsapple (2008)



Précision de la décision	Évaluation de la décision prise par des experts selon l'objectif	King et Rodriguez (1981)
	Évaluation de la décision sous une échelle de 1 à 5 (mauvaise à bonne)	Swink (1995)
	Écart entre la solution optimale et la décision prise	Speier et Vessey (2003)
	Nombre d'éléments considérés lors de la proposition de la solution pour la tâche (échelle de 0 élément à 36 au maximum)	Poston et Speier (2005)
	Nombre d'inférences correctes pour la prise d'une décision selon différentes quantités d'informations et des connaissances disponibles	Reimer et Hoffrage (2006)
	Notation de la meilleure option comparée à la bonne réponse	Sawyer et al. 2006)
	Pourcentage comparé à la solution optimale de la tâche (solution optimale-solution)/solution optimale)	Poston et Speier (2008)
	Marge d'erreur entre la prévision et la demande réelle des produits	Hanzic (2009)
Confiance face à la décision prise	Perception de la qualité de la décision	Goslar et al. (1986)
	Confiance perçue par rapport à la décision prise (échelle de Likert de 1 à 10)	Sharda et al. (1988)
Qualité de la décision	Evaluation de la décision prise par des experts	King et Rodriguez (1981)
	Nombre d'éventualités considérées	Goslar et al. (1986)
	Écart entre la décision prise et la décision optimale	Swink (1995)
	Écart entre les décisions prises par les différents groupes étudiés dans un contexte fictif (revenu net, profit, part du marché, actifs, etc.) grâce à l'utilisation des TI	Barr et Sharda (1997)
	Précision perçue par le décideur selon l'objectif visé	Todd et Bensabat (1999)
	Réponses précises selon les gabarits	Speier et Morris (2003)
	Comparaison entre la perspective du gestionnaire et celle du client.	Calciu (2003)
	Comparaison entre la décision prise et l'objectif défini dans le plan de travail (échelle de 0 à 20)	Speier (2006)
	Équilibre entre la précision de la décision et l'effort fourni pour la prise de décisions	Wang et Benbasat 2009)
	Qualité perçue de la décision prise dans une échelle de Likert (1 à 7) : la pertinence; la clarté; l'utilité; la fiabilité; l'exhaustivité; la confiance de la précision; la confiance d'avoir pris la meilleure décision; la satisfaction du résultat générée de la décision.	Paul et al. (2004) et Haseman et al. (2005)
Profit	Augmentation des profits par la décision prise à l'aide des TI	Benbasat et Dexter (1982)
	Profit lié aux décisions des individus utilisant un système d'aide à la décision comparé à ceux n'en ayant pas	Sharda et al. (1988)
Nombre d'éventualités	Nombre d'éventualités considérées	Goslar et al. (1986)

	Nombre d'éventualités générées pour la prise de décisions	Sharda et al. (1988)
	Nombre d'éventualités identifiées avant la décision finale	Swink (1995)
Satisfaction face à la décision prise	Niveau de satisfaction du décideur face à l'utilisation de TI	Ramamurthy et al. (1992)
	Perception du niveau de satisfaction du décideur face à la décision prise	Yates et al. (2003)
	Réponses aux besoins spécifiques des clients	Holsapple (2008)

Source : (Mosconi, 2014)

D'après ce tableau, la mesure de la performance décisionnelle s'évalue par deux axes. Le premier axe considère l'amélioration de la performance décisionnelle par le biais de l'efficacité des décisions (optimisation du temps et des coûts, maximisation du profit). La deuxième axe considère l'amélioration de la performance décisionnelle par le biais de l'efficacité des décisions (précision de la décision, qualité de la décision, satisfaction face à la décision)

Notre recherche se focalise principalement sur les indicateurs suivants : la rapidité de la décision prise et la précision de la décision prise.

II. ETAT DE L'ART SUR L'INTEGRATION DE BUSINESS INTELLIGENCE EN CONTROLE DE GESTION ET SES APPORTS A L'AMELIORATION DU PROCESSUS DECISIONNEL DANS LE CONTEXTE MAROCAIN

1. Méthodologie de la revue de littérature

La recherche documentaire a été réalisée dans plusieurs bases de données scientifiques reconnues, notamment Scopus, Web of Science, ScienceDirect, SpringerLink, IEEE Xplore et Google Scholar.

Les recherches ont été effectuées à partir de combinaisons de mots-clés en anglais et en français, tels que : Business intelligence ; Performance décisionnelle ; Rapidité de la prise de décision ; Précision de la prise de décision, , Business Analytics, Système d'information décisionnel; Management control; Decision-making performance, Business Analytics, Decision Support Systems.

Le critère d'inclusion est limité aux articles publiés entre 2020-2026, et sur des études qui porte exclusivement sur l'apport du contrôle de gestion assisté par le Business intelligence à la rapidité et la précision de la prise de décision.

2. Résultats obtenues

La revue de la littérature scientifique nous propose un certain nombre de résultats détaillés ci-dessus :



L'étude de (Lhaloui, Ait Lhassan, 2025) a pour objectif d'analyser l'effet de l'intelligence artificielle (le BI comme exemple) sur la qualité des décisions managériales, à travers l'évolution des outils et des processus de contrôle de gestion. Ces effets se manifestent par l'amélioration de la qualité, la rapidité et de la pertinence de l'information décisionnelle, le renforcement des mécanismes de contrôle grâce à la réduction de l'asymétrie de l'information et à la traçabilité des données, et enfin l'optimisation de la qualité des décisions stratégiques et opérationnelles.

(Boutgayout, El Ghazali, 2020) partent de l'idée que le contrôle de gestion est un pilier fondamental pour la conception des outils nécessaires à la prise de décision. Autrement dit, le contrôle de gestion est un système d'information qui permet aux managers d'accéder aux données nécessaires à la prise de décision. Cependant, avec l'évolution technologique et la montée en puissance de Big Data, l'impact de la digitalisation des données se traduit par un gain de temps, une meilleure gestion de la prise de décision et une plus grande agilité dans les choix managériaux. Selon les auteurs, ces apports en matière d'amélioration de la prise de décision se concrétisent par le déploiement d'une culture nommée « Data Driven ». Il s'agit d'une nouvelle culture consistant à analyser les données grâce à l'usage des logiciels d'intelligence artificielle. Ainsi, grâce à cette nouvelle technologie, il est possible d'établir différents scénarios possibles pour les futures « Rolling Forecast »

(Bouayad et al, 2025) précisent l'impact du business intelligence sur la prise de décision rationnelle, soulignant que cet impact varie en fonction de l'outil choisi par l'organisation. Grosso modo, les principaux effets sont les suivants : visualisations interactives, analyses en temps réel, capacités prédictive, compréhension rapide des données, une exploration associative favorisant des décisions non linéaires, soutien aux décisions fondées sur des analyses statistiques avancées, et la réactivité en temps réel. Tous ces impacts permettent de renforcer la pertinence des décisions à la fois, stratégiques, tactiques et opérationnelles.

Dans son article portant sur l'impact du business intelligence sur les fonctions de l'entreprise, en particulier la fonction finance. (Bensehamdi, 2022) a évoqué deux apports majeurs de la BI, selon son approche managériale sur la prise de décision. Le BI contribue à assurer l'efficacité et la rapidité de la prise de décision. L'efficacité signifie que le BI permet une compréhension approfondie de l'ensemble du processus décisionnel, tandis que la rapidité indique que la BI facilite l'adaptation des décisions de l'entreprise aux changements immédiats de l'environnement.

Dans le même ordre d'idées, (Bedraoui, 2022) avance que le BI fournit des moyens indirects pour la prise de décision. Autrement dit, le BI permet de sécuriser et d'enrichir les données, de booster le processus décisionnel en renforçant le rôle du contrôleur de gestion en tant que business partner, et d'optimiser le temps grâce aux outils de BI qui assurent l'extraction et l'analyse des données, ce qui favorise la rapidité dans la prise de décision. Elle permet également de fournir des indicateurs lisibles, garantissant ainsi la pertinence des décisions.

(Maaitah, 2023) évoque que les outils de business intelligence permettent aux dirigeants de prendre des décisions éclairées, en fournissant des informations opportunes, précises, et de qualité, tenant compte des événements passés, présents et futurs.

L'étude de (Alzghoul, et al,2022) explore la manière dont les capacités en business intelligence influencent la rapidité et la précision de la prise de décision, ainsi que la performance de l'entreprise. Cette étude a été réalisée dans le contexte de 65 entreprises Jourdainiennes. Les résultats empiriques montrent que, le BI influence positivement la rapidité et la précision de la prise de décision. L'étude indique également que le facteur «taille de l'entreprise » joue un rôle médiateur entre le BI et la rapidité et l'exhaustivité de la prise de décision, ainsi que la performance de l'entreprise.

Dans la même perspective, (Mamdouh, et al, 2023) ont exploré dans le contexte des entreprises saoudiennes, l'impact des capacités en business analytics (élément de BI) sur la qualité des décisions. Les résultats de l'étude montrent que les entreprises dotées de capacités en business analytics peuvent prendre des décisions à la fois rapides et précises. De plus, la rapidité et la précision des décisions exercent une influence directe, inclusive et positive sur la qualité des décisions. Autrement dit, la rapidité et la précision des décisions, prises isolément, ont peu d'impact sur la qualité des décisions ; Cependant, avec les capacités en business analytics, leurs effets sont amplifiés. Ainsi, l'exhaustivité de la décision se concrétise grâce à la disponibilité de sources variées d'information, internes et externes, ce qui assure la qualité et l'efficacité de la décision. Quant à la rapidité de la décision, elle conduit à des décisions de qualité et favorise la performance et la compétitivité de l'entreprise.

Le tableau ci-après synthétise ces multiples recherches mobilisées. Elle constitue une base solide pour la construction du modèle conceptuel.

Tableau 2 : Synthèse des revues de littérature mobilisés

Auteurs	Date de publication	Apport de BI au processus décisionnel
Lhaloui, Ait Lhassan	2025	• L'amélioration de la qualité • La rapidité et de la pertinence de l'information décisionnelle • Le renforcement des mécanismes de contrôle grâce à la réduction de l'asymétrie de l'information et à la traçabilité des données • L'optimisation de la qualité des décisions stratégiques et opérationnelles.
Bouayad et al	2025	• Visualisations interactives • Analyses en temps réel • Capacités prédictive • Compréhension rapide des données • Exploration associative favorisant des décisions non linéaires



		• Soutien aux décisions fondées sur des analyses statistiques avancées
Maaitah	2023	• Prendre des décisions éclairées • Fournir des informations opportunes, précises, et de qualité, tenant compte des événements passés, présents et futurs.
Mamdouh, et al,	2023	• Prendre des décisions à la fois rapides et précises. • l'exhaustivité de la décision se concrétise grâce à la disponibilité de sources variées d'information, internes et externes, ce qui assure la qualité et l'efficacité de la décision • Quant à la rapidité de la décision, elle conduit à des décisions de qualité et favorise la performance et la compétitivité de l'entreprise.
Alzghoul, et al	2022	• Le BI influence positivement la rapidité et la précision de la prise de décision.
Bensehamdi	2022	• Le BI contribue à assurer l'efficacité et la rapidité de la prise de décision. • L'efficacité signifie que le BI permet une compréhension approfondie de l'ensemble du processus décisionnel • La rapidité indique que la BI facilite l'adaptation des décisions de l'entreprise aux changements immédiats de l'environnement.
Bedraoui	2022	• Le BI permet de sécuriser et d'enrichir les données, de booster le processus décisionnel en renforçant le rôle du contrôleur de gestion en tant que business partner • Optimiser le temps grâce aux outils de BI qui assurent l'extraction et l'analyse des données, ce qui favorise la rapidité dans la prise de décision. • Elle permet également de fournir des indicateurs lisibles, garantissant ainsi la pertinence des décisions.
Boutgayout, El Ghazali	2020	• Un gain de temps • Une meilleure gestion de la prise de décision et une plus grande agilité dans les choix managériaux.

Source : Auteurs

3. Modèle conceptuel et hypothèses de recherche

A partir de cadre théorique mobilisé, nous proposons un modèle conceptuel visant à expliciter l'apport de processus décisionnel soutenu par le contrôle de gestion assisté par le business intelligence à l'amélioration de la précision et la rapidité de la prise de décision et donc la performance décisionnelle.

Le modèle proposé repose sur des relations causales reliant les variables explicatives, médiatrices, dépendantes et modératrices, conformément aux apports de la littérature existante.

Le business intelligence est considéré comme une variable explicative centrale de processus décisionnel (H1). Son intégration dans le système de contrôle de gestion se manifeste par deux effets médiateurs principaux :

- L'amélioration de la rapidité de la décision (H2) ;
- L'amélioration de la précision de la décision (H3) ;

Ces deux effets sont supposés contribuer à une meilleure performance décisionnelle (H4), (H5)

Les hypothèses de recherche

Hypothèse principale : Le processus décisionnel soutenu par le contrôle de gestion assisté par le business intelligence, assure la précision et la rapidité de la prise de décision visant à améliorer la performance décisionnelle.

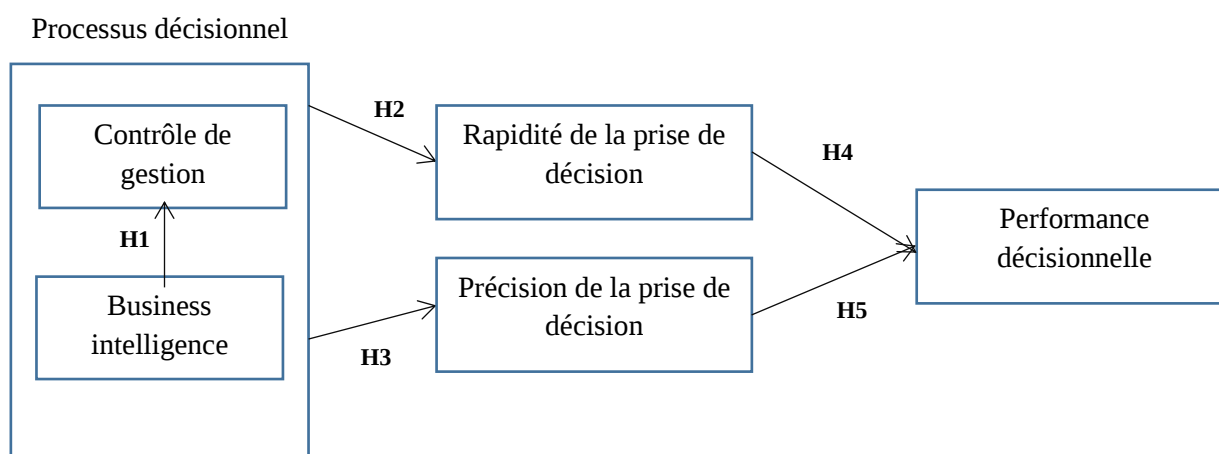
A partir de cette hypothèse principale, il est possible de formuler les sous-hypothèses suivantes:

- **H1:** Le business intelligence améliore le processus décisionnel.
- **H2:** Le business intelligence assure la rapidité de la prise de décision.
- **H3:** Le business intelligence garantit la précision de la prise de décision.
- **H4:** la rapidité de la prise de décision impacte positivement la performance décisionnelle
- **H5 :** la précision de la prise de décision impacte positivement la performance décisionnelle.

Le modèle conceptuel

Le modèle conceptuel met en évidence les relations entre les variables étudiées, et constitue le socle d'une future validation empirique

Figure 1: Modèle conceptuel de recherche



Source : Auteurs

CONCLUSION

La revue de la littérature nous a permis de révéler que le contrôle de gestion assisté par le business intelligence présente une réelle opportunité pour la conduite des entreprises dans une sphère marquée par des enjeux managériaux divers. En mobilisant les outils de BI, les entreprises peuvent non seulement optimiser leurs processus décisionnels, mais aussi assurer la précision et la rapidité de la prise de décision, et donc l'amélioration de la performance décisionnelle.

Cette étude se base sur une approche purement théorique, il présente certaines limites en terme de validation empirique. Toutefois, il offre des enseignements utiles aux spécialistes de domaine que le BI ne doit pas être perçus comme un outil de luxe, mais comme une ressource stratégique et opérationnel permettant de rendre le processus décisionnel plus agile et proactif.

Pour poursuivre cette recherche, une étude quantitative est envisagée afin de tester empiriquement les hypothèses issues de la revue de littérature. Pour ce faire, un questionnaire sera élaboré et administré à un échantillon représentatif, en analysant les données collectées grâce à la méthode (PLS-SEM), offrant ainsi une analyse approfondie de l'apport du business intelligence à la précision et la rapidité de la prise de décision dans le contexte marocain.

Bibliographie :

1. AIT GHERBI, H., & AIT AIDER, D. (2023). *Le rôle du contrôle de gestion dans la prise de décision : Cas de la SARL Dylia Market*. Mémoire de Master.
2. Alzghoul, A., Khaddam, A. A., Abousweilem, F., Irtameh, H. J., & Alshaar, Q. (2022). *How business intelligence capability impacts decision-making speed, comprehensiveness, and firm performance*. *Information Development*, 40(2), 220–233. <https://doi.org/10.1177/02666669221108438>
3. Bedraoui, B. (2022). *Contrôle de Gestion et « Business Intelligence » : Quel rapport ? Pour quel avenir ? Geopolitics and Geostrategic Intelligence*, 4(1), 219–255.
4. Benmoussa, S., & Mourad, B. (2021). *Impact des facteurs psycho-cognitifs sur la prise de décision managériale*. 6, *مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية*, 2(2), 1315–1337.
5. BENSEHAMDI, O. L. (2022). *L'impact du Business Intelligence sur les fonctions d'entreprises*.
6. Bescos, P. L., & Mendoza, C. (1999). *Contrôle de gestion, qualité des informations pour la prise de décision et facteurs de contingence*. In *20e Congrès de l'AFC* (CD-ROM).



-
7. Boutgayout, B., & El Ghazali, M. B. (2020). *Contrôle de gestion 3.0 : Nouveaux outils et prise de décision à l'ère de la transformation digitale*. *Revue Internationale d'Économie Numérique*, 2(1), 62–78.
 8. David, A. (2002). *Décision, conception et recherche en sciences de gestion*. *Revue française de gestion*, 139(3), 173–185.
 9. ELADLI, O., & ZAKANI, A. (2025). *Les systèmes d'information au service de la performance des organisations : Cadre conceptuel et revue de littérature*. *International Journal of Applied Management and Economics*, 2(14). <https://doi.org/10.5281/zenodo.15797314>
 10. ELAMINE, N., et al. (2025). *L'impact de la gestion de performance et de la Business Intelligence sur la prise de décision rationnelle*. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 8(3), 1575–1594.
 11. Fortune Business Insights. (2026). *Business Intelligence (BI) Market Size, Share & Industry Analysis, 2026–2034*. Fortune Business Insights.
 12. Fatima Zohra YOUNSI. (2016). *Mise en place d'un Système d'Information Décisionnel pour le Suivi et la Prévention des Épidémies*. Thèse de doctorat, Université de Lyon.
 13. LHALOUI, F., & AIT LHASSAN, I. (2025). *Le contrôle de gestion à l'ère de l'intelligence artificielle : Vers un modèle conceptuel d'aide à la prise de décision*. *Management Control, Auditing and Finance Review (MCAFR)*, 2(2), 232–254.
 14. Maaitah, T. (2023). *The Role of Business Intelligence Tools in the Decision Making Process and Performance*. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 13(1).
 15. Mamdouh Abdallah Mohamed Abdellatif, A., Mohammed Abubakar, A., Malek Bakheet Haroun Elayan, & Jamal Abdelrahman M. Hayajneh. (2023). *Business Analytics Capabilities and Decision Quality: The Mediating Roles of Decision Speed and Comprehensiveness*. *Information Systems Management*. <https://doi.org/10.1080/10580530.2023.2179704>
 16. Marsal, C., & Travaillé, D. (2006). *Les systèmes d'information de pilotage, les tableaux de bord*. *Cahier du FARGO*, 16, 1060901.
 17. Mosconi, E. (2014). *L'apport d'une approche multidimensionnelle de gestion des connaissances à la performance décisionnelle des organisations*.



-
18. NMILI, M., & BOUAOULOU, M. **(2021)**. *La prise de décision stratégique au sein des collectivités territoriales à la lumière des paradigmes de décision. Revue Française d'Économie et de Gestion*, 2(4), 399–422.
19. Toumi Amara, D., & Abaidia, D. **(2020)**. *Le Datawarehouse, outil d'innovation technologique et managériale au service de la prise de décision. 3*, 111–130. *مجلة أرصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية*, 3(3), 111–130.