

L'impact de la gestion de performance et de la business intelligence sur la prise de décision rationnelle

The Impact of Performance Management and Business Intelligence on Rational Decision-Making

ELAMINE NABIL

Doctorant

Faculté polydisciplinaire de Khouribga

Université sultan moulay slimane

Laboratoire de recherche en sciences économiques et gestion (LEG)

Maroc

EL YAMLAHI Imane

Enseignante chercheur

Faculté polydisciplinaire de Khouribga

Université sultan moulay slimane - Maroc

Laboratoire de recherche en sciences économiques et gestion (LEG)

BOUAYAD NABIL AMINE

Enseignant chercheur

Faculté polydisciplinaire de Khouribga

Université sultan moulay slimane - Maroc

Laboratoire de recherche en sciences économiques et gestion (LEG)

EL AMINE Soukaina

Enseignante chercheur

Faculté polydisciplinaire de Khouribga

Université sultan moulay slimane - Maroc

Laboratoire de recherche en sciences économiques et gestion (LEG)

Date de soumission : 30/03/2025

Date d'acceptation : 09/08/2025

Pour citer cet article :

ELAMINE.N & 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 « Volume 8 : Numéro 3 » pp : 1575 – 1594

Résumé

Cet article explore l'influence conjointe de la gestion de la performance et de la Business Intelligence (BI) sur les décisions stratégiques des entreprises marocaines. Il souligne que ces décisions sont désormais façonnées par des interactions complexes entre facteurs culturels, réalités économiques, cadre réglementaire et transformation numérique rapide. L'enjeu majeur réside dans l'amélioration de la performance globale grâce à un pilotage rigoureux, une qualité de management renforcée et une utilisation optimale des technologies de l'information, dont la BI constitue un levier clé. L'étude s'appuie sur une revue de littérature du concept de performance et de ses modèles de gestion, en mettant en évidence leur lien direct avec la prise de décision rationnelle. Elle présente également la BI, ses fonctionnalités et ses apports décisionnels, pour finalement proposer une synthèse démontrant leur rôle complémentaire dans l'optimisation de la performance et la création d'avantages concurrentiels.

Mots clés : Impact ; Gestion de performance ; Business intelligence ; Prise de décision ; Rationalité.

Abstract

This article explores the combined influence of performance management and Business Intelligence (BI) on the strategic decisions of Moroccan companies. It highlights that these decisions are now shaped by complex interactions between cultural factors, economic realities, regulatory frameworks, and rapid digital transformation. The main challenge lies in improving overall performance through rigorous management control, enhanced management quality, and optimal use of information technologies, with BI serving as a key lever. The study draws on a literature review of the concept of performance and its management models, emphasizing their direct link to rational decision-making. It also presents BI, its features, and its decision-making contributions, ultimately offering a synthesis that demonstrates their complementary role in optimizing performance and creating competitive advantages.

Keywords: Impact; Performance Management; Business Intelligence; Decision-Making; Rationality.

INTRODUCTION

Dans un environnement entrepreneurial de plus en plus complexe, les entreprises marocaines doivent relever des défis économiques, institutionnels et culturels particulièrement marqués. Pour y faire face, elles sont contraintes de repenser profondément leurs modes de pilotage stratégique et opérationnel. Deux leviers clés se dégagent alors pour améliorer la prise de décision : la gestion de la performance et l'utilisation stratégique de la Business Intelligence (BI).

Bien que différentes dans leur approche, ces deux méthodes partagent un même objectif : fournir aux dirigeants une meilleure compréhension des dynamiques internes et externes à l'organisation, tout en renforçant leur capacité à anticiper les évolutions. C'est dans ce cadre que cette recherche vise à analyser l'impact combiné de la gestion de la performance et de la BI sur la qualité des décisions au sein des entreprises marocaines (Y. Er Rayes, 2021 ; J. Smith, 2019).

La problématique centrale peut ainsi être formulée comme suit : **comment l'articulation entre la gestion de la performance et la Business Intelligence contribue-t-elle à une prise de décision plus rationnelle et plus efficiente dans les entreprises marocaines ?**

Pour y répondre, cette étude poursuit un double objectif :

- ❖ Comprendre l'effet de ces deux concepts sur les pratiques décisionnelles, dans un contexte marqué par la transition numérique ;
- ❖ Évaluer leur contribution à l'évolution des modes de gouvernance et des modèles managériaux.

L'hypothèse principale soutient que **la combinaison structurée de la gestion de performance et des technologies de Business Intelligence permet d'améliorer la pertinence des décisions tout en favorisant une meilleure anticipation des risques et dysfonctionnements organisationnels** (All & Hwang, 2021).

Afin d'apporter des éléments de réponse concrets, cette recherche s'appuie sur les trois questions suivantes :

- ❖ **Quel impact la gestion de la performance exerce-t-elle sur la qualité des décisions stratégiques ?**
- ❖ **Comment la Business Intelligence peut-elle éclairer et renforcer les choix organisationnels ?**
- ❖ **En quoi la synergie entre ces deux leviers peut-elle optimiser les processus décisionnels et prévenir les problèmes de gestion ?**

L'objectif global est donc de **mettre en lumière les apports pratiques de ces deux dispositifs dans le développement des entreprises marocaines**, et de **proposer des recommandations opérationnelles** pour améliorer leurs processus décisionnels. Par cette réflexion, nous espérons enrichir la compréhension des mécanismes de performance durable et de résilience organisationnelle dans un environnement en perpétuelle mutation (Balafrej & Al Meriouh, 2022).

Pour structurer cette recherche, trois grandes parties ont été retenues :

- ❖ La **première partie** présente une revue de la littérature sur la gestion de la performance, en retraçant l'évolution de ce concept et en soulignant son rôle clé en période de crise.
- ❖ La **deuxième partie** est consacrée à l'analyse de la Business Intelligence, avec un focus sur ses contributions en matière de prise de décision et de valorisation des données.
- ❖ Enfin, la **troisième partie** propose une synthèse croisée, visant à démontrer l'importance stratégique de l'intégration de ces deux leviers dans l'optimisation des décisions et la prévention des défaillances managériales.

1. La gestion de la performance : de la construction théorique à son utilité stratégique en période de crise

La notion de performance constitue un pilier fondamental des sciences de gestion, tant elle traverse les enjeux stratégiques, organisationnels et opérationnels de l'entreprise, bien qu'elle demeure un concept complexe, multidimensionnel et parfois difficile à cerner. Selon Marchesnay (1991), cette notion est au cœur des préoccupations managériales, puisqu'elle reflète la capacité d'une organisation à atteindre ses objectifs dans un environnement changeant. Dans un environnement marqué par l'instabilité économique, la mondialisation et les transformations technologiques rapides, la gestion de la performance s'impose comme un levier stratégique incontournable pour garantir la continuité des activités et guider efficacement la prise de décision. Cette section a pour but de mieux saisir comment, même en période de crise, les entreprises peuvent préserver un niveau de performance stable grâce à des mécanismes de pilotage adaptés.

Pour ce faire, nous structurerons cette partie en trois temps : d'abord une revue des concepts fondamentaux liés à la performance, ensuite une présentation des principales dimensions et modèles de gestion de la performance, puis enfin une réflexion sur son rôle et ses enjeux spécifiques dans un contexte de crise.

1.1. Le cadre théorique de la gestion de la performance

Le mot « performance » trouve son origine dans le latin *performar*, qui signifie « accomplir » ou « exécuter » (Petit Robert). En anglais, le terme *to perform* est apparu à la fin du XVe siècle avec une signification englobant à la fois l'action et le résultat (Jacquet, 2011). En français, la notion s'est enrichie au fil du temps pour désigner un accomplissement ou un résultat mesurable dans un contexte donné (Notat, 2007).

Bourguignon (1995) souligne que la performance en gestion est un terme à la fois flou et polysémique, combinant l'action, son résultat et parfois un succès exceptionnel. (Pesqueux, 2005) va plus loin en qualifiant ce concept de « mot-valise » qui englobe à la fois les notions de processus et de finalité.

Dans les sciences humaines, la performance peut aussi être appréhendée sous l'angle psychologique. L'étude d'Elton Mayo à l'usine Hawthorne (1927–1932) a révélé que les conditions sociales et relationnelles au travail influencent davantage la productivité que les conditions matérielles. Cette approche, reprise par Frederick Taylor, a ouvert la voie à un management davantage centré sur la coopération et le développement des compétences humaines plutôt que sur une vision purement mécaniste du travail. (MEYOBEME, M. M., & MOULI, Y. M. B. (2022)

Dans le domaine de la gestion, la performance s'impose comme un levier essentiel de compétitivité pour les organisations. Elle ne se résume pas à l'atteinte de résultats chiffrés, mais renvoie à la capacité de l'entreprise à mobiliser efficacement ses ressources pour atteindre des objectifs fixés, en tenant compte de leur pertinence et de leur efficience. Comme le souligne Lebas (1995), la performance s'inscrit dans une dynamique temporelle et stratégique : elle se construit progressivement, doit pouvoir être mesurée, mais aussi comprise et partagée par l'ensemble des acteurs concernés.

1.2. Une notion en constante évolution

La littérature en sciences de gestion regorge de définitions variées du concept de performance, reflétant la diversité des approches adoptées par les chercheurs (Bourguignon, 1995 ; Lebas, 1995. Cette diversité s'explique notamment par les contextes d'analyse, les disciplines concernées et les objectifs poursuivis. Berland (2014) souligne d'ailleurs que la performance est au cœur des dispositifs de contrôle de gestion.

Selon Bourguignon (1995), la performance correspond à la réalisation des objectifs organisationnels, qu'ils soient quantitatifs ou qualitatifs. Lebas (1995) insiste, quant à lui, sur

la nécessité d'articuler cette notion autour de trois dimensions : un processus de causalité (passé/futur), un cadre stratégique et une capacité de mesure.

Brulhart et Moncef (2009) proposent une approche complémentaire, considérant la performance comme l'atteinte des objectifs à travers des activités orientées vers l'efficacité. D'autres auteurs comme Marchesnay (1991) l'associent à la satisfaction des attentes des parties prenantes et à la capacité de l'entreprise à répondre aux exigences de son environnement.

1.3. Vers une vision élargie de la performance

Plusieurs lectures récentes insistent sur le caractère **relatif, évolutif et global** de la performance :

Une notion relative : Ce qui est jugé performant dans une organisation ne l'est pas nécessairement dans une autre (Sénéchal, 2004). Les représentations internes de la réussite influencent la perception de la performance.

Une notion en mutation : La mondialisation, l'innovation technologique et la pression concurrentielle ont élargi la notion traditionnelle de performance vers celle de **performance globale et durable**, intégrant des critères sociaux, environnementaux et économiques.

Une notion dynamique : Cambon (2007) évoque une évolution continue des connaissances autour du concept, en fonction des contextes économiques et organisationnels.

Enfin, Godet (1991) rappelle qu'il n'existe pas de recette universelle. Les combinaisons efficaces de ressources humaines, financières, techniques ou organisationnelles varient selon le contexte et évoluent dans le temps.

En résumé, la gestion de la performance désigne l'ensemble des processus, outils et pratiques mis en œuvre pour mesurer, piloter et améliorer la capacité d'une organisation à atteindre ses objectifs stratégiques, en tenant compte de plusieurs dimensions : économique, sociale, environnementale et organisationnelle (Lebas, 1995).

La performance est un concept multidimensionnel qui combine entre :

L'efficacité (l'atteinte des objectifs)

L'efficience (l'utilisation optimale des ressources)

La pertinence (l'adéquation des actions avec l'environnement) (Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995).

1.3.1 Les modèles de la gestion de performance en relation avec une prise de décision rationnelle :

- ***Le modèle Balanced Scorecard (BSC)***

Le Balanced Scorecard (BSC), conçu au début des années 1990 par Robert S. Kaplan et David P. Norton, est un outil de pilotage stratégique qui aide les entreprises à traduire leur stratégie en un ensemble d'indicateurs de performance structurés autour de quatre dimensions essentielles : les résultats financiers, la satisfaction des clients, l'efficacité des processus internes, et la capacité d'apprentissage et de développement de l'organisation.

Selon Kaplan et Norton (1996), le BSC complète les indicateurs financiers traditionnels en y ajoutant des mesures dans ces trois domaines complémentaires, offrant ainsi aux décideurs une vision plus équilibrée et globale de la performance de l'entreprise.

Ce modèle apporte plusieurs avantages clés dans la prise de décision. Premièrement, il permet de traduire la stratégie en objectifs opérationnels clairs et mesurables, facilitant ainsi la structuration du processus décisionnel autour de buts précis. Deuxièmement, le BSC aide les managers à équilibrer leurs décisions entre court et long terme en intégrant à la fois des indicateurs financiers et non financiers, comme la satisfaction client et l'innovation, favorisant ainsi des choix plus durables (Niven, 2002). Enfin, il joue un rôle important dans l'alignement organisationnel, en assurant que les décisions et actions à tous les niveaux de l'entreprise restent cohérentes avec la stratégie globale (Kaplan & Norton, 2001).

Ainsi, le Balanced Scorecard devient un outil précieux pour coordonner efficacement les efforts des dirigeants, des managers intermédiaires et des équipes opérationnelles.

En quatrième lieu, Le BSC va permettre aux décideurs d'avoir un suivi de la performance et un réajustement des décisions. Le BSC fournit un cadre dynamique permettant de suivre l'avancement stratégique à travers des tableaux de bord, et d'ajuster les décisions en fonction des écarts constatés (Zawawi, N. H. M., & Hoque, Z. 2020).

En dernier lieu, ce modèle favorise l'apprentissage organisationnel

En intégrant une perspective « apprentissage et croissance », le BSC incite les décideurs à investir dans les compétences, les technologies et la culture organisationnelle. Cela améliore la capacité de l'organisation à s'adapter et à innover à long terme (Kaplan & Norton, 2004).

- **Le modèle EFQM**

Le **modèle EFQM** (European Foundation for Quality Management) est un cadre de gestion de la qualité utilisé par les entreprises pour évaluer, améliorer et reconnaître leur performance. Il repose sur **neuf critères** (cinq "facilitants" et quatre "résultats") qui aident à guider les entreprises vers l'excellence en matière de leadership, stratégie, processus, ressources, et résultats mesurables (clients, employés, société et performance financière). Ce modèle encourage une approche d'amélioration continue et de gestion intégrée. EFQM. (2020). The EFQM Model 2020

Apports du modèle EFQM sur la prise de décision

Premièrement, le modèle EFQM insiste sur l'importance de s'appuyer sur des indicateurs de performance concrets et mesurables, ce qui permet aux décideurs de fonder leurs choix sur des données objectives plutôt que sur des impressions ou des intuitions (Van Der Wiele, Williams & Brown, 2000).

Deuxièmement, il favorise l'alignement des décisions quotidiennes avec la stratégie à long terme de l'organisation, garantissant ainsi une cohérence globale dans les actions menées et un pilotage intégré des objectifs (Kafetzopoulos, Gotzamani & Skalkos, 2019).

Enfin, le modèle encourage une démarche d'amélioration continue, où les décisions sont régulièrement réexaminées et adaptées en fonction des résultats obtenus, permettant à l'organisation de rester agile et proactive face à un environnement en constante évolution (Bessant et al., 2000).

- **Modèle VRIO (Value, Rarity, Imitability, Organization)**

Le modèle **VRIO** est un cadre stratégique utilisé pour évaluer les ressources et les capacités d'une entreprise afin de déterminer si elles peuvent créer un avantage concurrentiel durable. Ce modèle a été développé par **Barney** (1991) et se compose de quatre critères clés : **Value** (valeur), **Rarity** (rareté), **Imitability** (imitation), et **Organization**. (Bigelow, L. S., & Barney, J. B. (2021).

1.3.2 Les quatre critères du modèle VRIO :

❖ **Value (Valeur) :** La ressource ou la capacité doit ajouter de la valeur à l'organisation en permettant de saisir des opportunités ou de neutraliser des menaces. Si une ressource ne crée pas de valeur, elle ne peut pas conduire à un avantage concurrentiel.

❖ **Rarity (Rareté) :** La ressource ou la capacité doit être rare, c'est-à-dire qu'elle ne doit pas être largement disponible ou facilement accessible aux concurrents. Si une ressource est rare, elle peut offrir un avantage concurrentiel.

❖ **Imitability (Imitabilité) :** Les ressources ou capacités doivent être difficiles à imiter par les concurrents. Si une ressource peut être facilement copiée ou imitée, l'avantage concurrentiel qu'elle offre sera de courte durée.

❖ **Organization (Organisation) :** L'organisation doit être capable d'exploiter ses ressources et ses capacités pour en tirer parti. Cela signifie qu'il doit y avoir une structure, une stratégie, et des processus en place pour maximiser l'usage de la ressource ou capacité.

1.3.3 Apports du modèle VRIO sur la prise de décision

Prime abord, ce modèle nous aide à identifier les sources d'avantage concurrentiel durable

Le modèle VRIO permet aux décideurs d'identifier les ressources et capacités qui peuvent offrir un avantage concurrentiel durable. En se concentrant sur les ressources qui sont à la fois rares, précieuses, difficiles à imiter et bien exploitées, les décideurs peuvent prendre des décisions stratégiques qui renforcent la position concurrentielle de l'organisation. (Bozec, S. T. 2016).

Second abord, il va nous permettre une évaluation de la capacité à assurer la pérennité des ressources sur le long terme. Le modèle VRIO aide à évaluer non seulement la valeur actuelle des ressources, mais aussi leur potentiel à maintenir un avantage concurrentiel à long terme. Cela permet aux dirigeants de prendre des décisions concernant l'investissement dans des ressources spécifiques ou l'acquisition de nouvelles ressources qui peuvent être développées pour durer. (Brulhart, F., & Favoreu, C. 2023).

Troisièmement, ce modèle va nous fournir l'aide à l'allocation stratégique des ressources

Le modèle VRIO guide les organisations dans la manière d'allouer leurs ressources en fonction de leur valeur stratégique. Les ressources qui répondent à tous les critères du modèle (valeur, rareté, difficulté d'imitation et bonne organisation) devraient recevoir des investissements plus importants pour maximiser leur potentiel stratégique. (Desreumaux, A., & Warnier, V. 2020).

1.3.4 Synthèse :

La gestion de la performance joue un rôle inéluctable dans le processus de prise de décision au sein des entreprises. A travers le fait de fournir des indicateurs pertinents et un suivi régulier des résultats, elle donne la chance aux décideurs de disposer d'informations fiables et actualisées. Ces données facilitent l'identification des écarts, l'analyse des causes et la formulation de décisions adaptées, qu'elles soient stratégiques, tactiques ou opérationnelles.

Aussi bien que, la gestion de la performance ne se limite pas à une fonction de contrôle, mais constitue un véritable outil d'aide à la décision, renforçant la capacité des managers à piloter efficacement leurs activités dans un environnement incertain et compétitif (Kaplan & Norton, 1996).

2. La business intelligence : fondements, outils et apports décisionnels

Dans un contexte entrepreneurial marqué par sa complexité et par une concurrence accrue, les entreprises sont confrontées à une panoplie de données qu'elles doivent analyser et exploiter pour rester compétitives. C'est dans cette conjoncture que la Business Intelligence (BI) s'impose comme un levier stratégique incontournable qui regroupe un ensemble de technologies, de processus et d'outils, la BI vise à transformer les données brutes en informations pertinentes et exploitables, afin d'éclairer et de faciliter la prise de décision à tous les niveaux de l'organisation.

Dans cette section on va explorer les fondements de la Business Intelligence, tout en mettant au clair les principaux outils qui la composent, ainsi que les apports concrets qu'elle offre en matière d'aide à la décision. Enfin, elle examinera le lien étroit entre la Business Intelligence et le processus décisionnel, soulignant comment l'analyse de données permet d'orienter les choix stratégiques, tactiques et opérationnels.

2.1 Définitions de la Business Intelligence

2.1.1 Définition académique

La Business Intelligence (BI) regroupe un ensemble large d'outils, de méthodes et de technologies conçus pour collecter, stocker, analyser et exploiter les données. Son objectif principal est de fournir aux décideurs en entreprise des informations pertinentes et exploitables, afin de soutenir des prises de décisions plus éclairées et plus efficaces (Watson, H. J., & Wixom, B. H. 2007).

2.1.2 Définition orientée système d'information

La Business Intelligence regroupe des techniques informatiques utilisées pour identifier, extraire et analyser les données de l'entreprise, telles que les revenus de ventes par produit ou par département, ainsi que les coûts et bénéfices associés. Abusweilem, M., & Abualoush, S. (2019).

2.1.3 Approche opérationnelle de la Business Intelligence dans les entreprises

Dans un cadre professionnel, la Business Intelligence ne se limite pas à la simple utilisation de données, mais constitue un véritable système intégré qui combine plusieurs fonctions clés : la collecte d'informations, leur stockage structuré, la gestion des connaissances, ainsi que des outils d'analyse performants. Ce système vise à fournir aux décideurs des éléments d'information à forte valeur ajoutée, utiles pour orienter les stratégies face à un environnement concurrentiel complexe (Power, D. J., 2013). Ainsi, la BI devient un levier essentiel pour passer d'une gestion intuitive à une gestion fondée sur des faits tangibles.

2.2 Origines et principes fondamentaux de la Business Intelligence

La Business Intelligence puise ses racines dans les **systèmes d'aide à la décision** (Decision Support Systems – DSS), élaborés dès les années 1960 et 1970. À cette époque, ces systèmes avaient pour vocation d'épauler les managers dans des choix relevant de décisions structurées ou semi-structurées. Avec le temps, et à mesure que les technologies de l'information ont évolué, la BI a considérablement élargi son champ d'application pour englober l'ensemble du processus de transformation de données en connaissances décisionnelles.

Selon Turban et al. (2011), la BI repose désormais sur un **ensemble cohérent de méthodes, d'outils technologiques et de pratiques organisationnelles** qui permettent d'extraire des données internes et externes, de les stocker, de les analyser, puis de les représenter de manière visuelle et intelligible. L'objectif est de faciliter l'accès à une information stratégique, contextualisée, fiable et actualisée. Cette orientation répond à une exigence contemporaine : **remplacer les décisions instinctives par des choix fondés sur une intelligence informationnelle structurée et pertinente.**

Les bases techniques de la Business Intelligence (BI) s'appuient sur une architecture en plusieurs couches, comprenant notamment des systèmes d'intégration de données via des processus ETL (Extraction, Transformation, Chargement), des entrepôts de données (data warehouses), ainsi que des outils d'analyse multidimensionnelle (OLAP), de fouille de données (data mining) et de reporting. Selon Inmon (2005), pionnier dans ce domaine, le data warehouse joue un rôle central en consolidant les données provenant de sources diverses, ce qui permet d'en garantir la qualité et la cohérence.

2.3 Les outils de la Business intelligence dans la gestion de décision :

Les outils de la Business Intelligence jouent un rôle décisif dans la transformation des données en informations stratégiques. Le choix du moyen dépend des besoins spécifiques de l'entreprise, de la complexité des données et des objectifs à atteindre. Les références scientifiques qu'on va découvrir offrent une analyse approfondie de ces outils et de leur impact sur la prise de décision.

Tableau 1 : Le rôle des outils de la Business intelligence dans la gestion de décision

Outils	Rôle dans la décision	Références
Power BI	Permet la prise de décision rapide grâce à des tableaux de bord visuels , actualisés en temps réel. Intégré dans l'écosystème Microsoft.	Rikhardsson, P., & Yigitbasioglu, O. (2018).
Qlik (QlikView/ Qlik Sense)	Permet l'analyse associative des données, favorisant une prise de décision non linéaire et intuitive.	CAMARA, A. F. 2021
SAS Business Intelligence	Recommandé pour la décision analytique , notamment dans les secteurs régulés (santé, finance). Utilise des modèles statistiques et prédictifs.	Azeroual, O., & Theel, H. (2019).
TIBCO Spotfire	Recommandé pour la prise de décision en temps réel , notamment dans des environnements industriels ou scientifiques.	Igulu, K. T., Onuodu, F. E., Chaudhary, R., & Justice, P. (2023).

Source : Elaboration personnelle suite à une revue de littérature

Synthèse :

L'étude des outils de Business Intelligence (BI) met en évidence leur contribution significative à l'amélioration des processus décisionnels. En convertissant des volumes importants de données brutes en informations structurées et stratégiquement exploitables, ces technologies soutiennent activement les dirigeants dans leurs choix. Des plateformes telles que **Power BI**, **Tableau**, **Qlik**, **SAS BI** ou **TIBCO Spotfire** se démarquent notamment par leurs fonctionnalités avancées : visualisations interactives, analyses en temps réel, capacités prédictives... Autant d'atouts qui permettent de renforcer la pertinence des décisions, qu'elles soient opérationnelles, tactiques ou stratégiques.

Chacun de ces outils se positionne différemment selon les besoins décisionnels : Power BI et Tableau favorisent la compréhension rapide des données, Qlik permet une exploration associative favorisant des décisions non linéaires, SAS soutient des décisions fondées sur des analyses statistiques avancées, tandis que Spotfire est adapté aux environnements où la réactivité en temps réel est très importante.

Ainsi, le choix d'un outil de BI doit être guidé par les objectifs décisionnels de l'entreprise, son contexte sectoriel, et le degré de complexité des données à traiter. Dans un environnement économique de plus en plus orienté vers les données, ces outils constituent un levier stratégique incontournable pour améliorer l'efficacité, la réactivité et la pertinence des décisions organisationnelles.

3. La gestion de performance et la business intelligence : vers une synergie pour une meilleure prise de décision

Dans un contexte économique en perpétuelle mutation, la convergence entre la gestion de la performance et la Business Intelligence s'impose non plus comme une option, mais comme une nécessité stratégique. D'un côté, la gestion de la performance fournit le cadre, les indicateurs clés (KPI) et les objectifs à atteindre ; d'un autre côté, la Business Intelligence apporte les outils technologiques capables d'exploiter les données massives et hétérogènes pour éclairer les décisions.

Cette synergie permet une **prise de décision plus rapide, plus précise et plus proactive**, en mobilisant des données actualisées et contextualisées (Davenport, T. H. 2013). Elle transforme la donnée en levier de pilotage, en réduisant les silos d'information et en fluidifiant les processus d'analyse (Laursen, G. H., & Thorlund, J. 2016). En intégrant la BI dans la gestion de la performance, les entreprises passent d'une logique réactive à une logique prédictive, voire prescriptive, grâce à des techniques avancées telles que l'analytique descriptive, le machine Learning ou encore les tableaux de bord dynamiques (Power, D. J. 2014).

Par ailleurs, cette complémentarité renforce la culture de la performance au sein des organisations. Elle favorise une **gouvernance data-driven** où les décisions s'appuient sur des faits plutôt que sur des intuitions, ce qui améliore la transparence, la responsabilisation et l'agilité stratégique (McAfee, A., Brynjolfsson, E., Davenport, T. H., Patil, D. J., & Barton, D. 2012).

Cependant, cette convergence ne peut être pleinement efficace que si elle est accompagnée d'un **investissement humain** : formation des utilisateurs, conduite du changement, gouvernance des données. Car sans une appropriation collective des outils et des indicateurs, même la meilleure technologie reste inefficace (Shollo, A., & Galliers, R. D. 2016).

En somme, la rencontre entre Business Intelligence et gestion de la performance n'est pas une simple évolution technique : c'est une **transformation profonde du processus décisionnel**,

qui ouvre la voie à une organisation plus intelligente, plus réactive, et mieux alignée sur ses objectifs stratégiques.

En bref, ce **tableau explicatif** clair et synthétique met en évidence **l'importance de la synergie entre la gestion de la performance et la Business Intelligence**, en comparant ce que chacune apporte séparément, et surtout ce que leur combinaison permet de créer ensemble :

Tableau 2 : L'importance de la synergie entre la gestion de la performance et la Business Intelligence

Dimension	Apport de la Gestion de la Performance	Apport de la Business Intelligence	Synergie et commentaires critiques	Références clés
Finalité stratégique	Fixation d'objectifs, suivi des écarts, amélioration continue	Exploitation des données pour générer des insights stratégiques	La BI permet d'alimenter en temps réel les processus de pilotage stratégique avec des données précises, renforçant l'agilité décisionnelle.	Kaplan & Norton (1996), Laursen & Thorlund (2016)
Temporalité décisionnelle	Perspective moyen-long terme : planification, prévisions budgétaires	Perspective court-moyen terme : analyse des tendances passées et actuelles	L'intégration permet un cycle décisionnel continu : planifier (performance) – analyser (BI) – ajuster (feedback analytique)	Anthony & Govindarajan (2007), Power (2014)
Pilotage par les indicateurs	Utilisation de KPI, Balanced Scorecard pour suivre la performance financière et opérationnelle	Capacité à croiser, visualiser et automatiser les indicateurs en temps réel	BI enrichit les KPI traditionnels avec des indicateurs prédictifs (forecasting, machine learning), facilitant la détection précoce des dérives	Eckerson (2011), Shollo & Galliers (2016)
Qualité de la donnée	Données structurées issues de systèmes	Données massives, hétérogènes (internes,	La combinaison favorise une vision plus riche, granulaire et contextuelle , essentielle à	Chen et al. (2012), Provost

	comptables et ERP	externes, non structurées)	la prise de décision moderne	& Fawcett (2013)
Culture décisionnelle	Décision fondée sur des normes, objectifs et procédures	Décision fondée sur l'exploration des données (data-driven culture)	Crée une gouvernance hybride , combinant rigueur stratégique et réactivité tactique, avec une responsabilisation élargie	McAfee & Brynjolfsson (2012), Marchand et al. (2000)
Vitesse et proactivité	Rythme périodique (mensuel, trimestriel)	Réactivité en temps réel grâce aux dashboards et alertes automatisées	Passage d'une gestion réactive à une gestion prédictive , essentielle dans un contexte VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity)	Davenport (2013), Fréry et al. (2017)
Appropriation par les métiers	Outil du top management et du contrôle de gestion	Approche plus ouverte aux métiers via outils no-code / dataviz	Facilite une prise de décision distribuée , où les managers métiers s'appuient sur des données pour agir sans attendre l'aval stratégique	Laursen & Thorlund (2016), Simon (1997)

Source : Elaboration personnelle suite à une revue de littérature

Conclusion :

En guise de conclusion, l'intégration des outils de Business Intelligence dans la gestion quotidienne d'une entreprise ne se limite pas à améliorer l'efficacité opérationnelle. C'est surtout une manière de mieux comprendre son environnement, de prendre des décisions plus éclairées et de s'adapter plus rapidement aux changements. Dans un monde où l'incertitude est devenue la norme, la capacité à exploiter les données en temps réel devient une condition essentielle pour rester compétitif.

Grâce à ces outils, les organisations peuvent suivre leur performance de manière dynamique, identifier les tendances dès leur émergence et ajuster leurs stratégies en conséquence. Cela change profondément la manière de piloter une entreprise : on passe d'un mode réactif à une

logique anticipative, où les décisions reposent sur des faits concrets et non plus sur l'intuition seule.

Mais adopter une telle approche suppose aussi un changement de culture. Il ne s'agit pas seulement d'installer des logiciels, mais d'apprendre à faire parler les données, à les interpréter avec justesse et à les partager au bon moment, avec les bonnes personnes. Cela demande un effort collectif, une volonté de transparence et un réel engagement à tous les niveaux de l'organisation.

En fin de compte, intégrer la Business Intelligence, c'est surtout donner aux entreprises les moyens de mieux se connaître, de progresser en continu et de faire face, avec plus de confiance, aux défis à venir.

Recommandations stratégiques

❖ Développer les compétences internes :

Il est essentiel d'investir dans la formation continue des collaborateurs afin qu'ils s'approprient pleinement les outils de BI et comprennent les indicateurs clés de performance (KPI). Une telle démarche favorise l'ancrage d'une culture orientée données à tous les niveaux de l'entreprise.

❖ Renforcer la gouvernance des données :

La fiabilité des décisions dépend directement de la qualité des données exploitées. Il convient donc de mettre en place un cadre de gouvernance rigoureux, garantissant la sécurité, la pertinence et l'accessibilité des informations mobilisées dans les processus décisionnels.

❖ Déployer la BI dans l'ensemble des structures de l'organisation :

L'usage de la BI ne doit pas se limiter aux sphères dirigeantes. Son intégration dans les services opérationnels favorise une prise de décision plus fluide, rapide et décentralisée, en adéquation avec les réalités du terrain.

❖ Passer d'une posture réactive à une stratégie anticipative

Les fonctionnalités prédictives de la BI — notamment via le machine learning et l'analyse avancée — permettent de détecter les tendances émergentes et de prendre des décisions proactives. Exploiter ces outils revient à transformer l'incertitude en opportunité.

❖ Favoriser le travail transversal

Un dialogue permanent entre les équipes en charge de la performance et celles spécialisées en BI est un véritable moteur d'innovation organisationnelle. Cette collaboration permet d'aligner les stratégies, d'optimiser les processus et de maximiser l'impact de la BI sur les résultats de l'entreprise.

Au terme de cette étude, il apparaît clairement que l'interaction entre la gestion de la performance et la Business Intelligence constitue un levier stratégique majeur pour améliorer la qualité des décisions au sein des entreprises marocaines. En conjuguant la rigueur du pilotage par les indicateurs et la puissance analytique des outils numériques, les organisations disposent aujourd'hui de moyens concrets pour mieux comprendre leur environnement, anticiper les évolutions et s'adapter plus rapidement aux changements. Cette complémentarité ne se limite pas à une simple juxtaposition de méthodes : elle transforme profondément les pratiques décisionnelles, en les ancrant dans une logique plus factuelle, proactive et orientée vers la création de valeur durable.

La présente recherche apporte une contribution intéressante en croisant deux champs encore trop souvent traités séparément dans la littérature en sciences de gestion. En reliant les modèles de gestion de la performance avec les apports pratiques de la BI, elle propose une lecture intégrée des processus décisionnels modernes. Elle permet également de mieux saisir les enjeux actuels liés à la gouvernance, à l'agilité organisationnelle et à la montée en puissance des technologies dans le monde de l'entreprise.

Cependant, cette étude présente certaines limites. Elle s'appuie principalement sur une approche théorique et documentaire. Une validation empirique, à travers des enquêtes de terrain ou des études de cas, permettrait d'enrichir les résultats et de mieux cerner les réalités spécifiques des entreprises marocaines. Par ailleurs, la diversité des outils de BI et leur niveau d'adoption restent très variables selon les secteurs, ce qui invite à approfondir l'analyse par branche d'activité ou par taille d'entreprise.

Pour prolonger ce travail, plusieurs pistes de recherche peuvent être envisagées. Il serait pertinent, par exemple, d'explorer comment les technologies émergentes — comme l'intelligence artificielle, l'analyse prédictive ou les algorithmes décisionnels — renforcent ou transforment l'apport de la BI. De même, il conviendrait d'interroger le rôle de la culture organisationnelle dans l'appropriation effective de ces dispositifs par les collaborateurs. Enfin, la question de l'accompagnement au changement et de la formation des équipes demeure centrale : sans une mobilisation humaine autour des outils, même les meilleures solutions technologiques risquent de rester sous-exploitées.

En définitive, intégrer la Business Intelligence dans la gestion de la performance, c'est bien plus qu'un choix technique : c'est un véritable engagement stratégique vers une organisation plus intelligente, plus réactive et mieux préparée à affronter les défis futurs.

BIBLIOGRAPHIE

Abusweilem, M., & Abualoush, S. (2019). *The impact of knowledge management and business intelligence on organizational performance*. International Journal of Business and Social Science, 10(4), 64–72.

Ait Touil, H., & Jabraoui, M. (2021). *Business Intelligence Maturity Models: A Comparative Analysis*. Revue Internationale des Sciences de Gestion et de Management, 2(1), 35–49.

Azeroual, O., & Theel, H. (2019). *The effects of using Business Intelligence systems on an excellence management and decision-making process by start-up companies: A case study*. International Journal of Management Science and Business Administration, 5(3), 30–40.

Balafrej, H., & Al Meriouh, Y. (2022). *Facteurs déterminants de l'adoption de l'Intelligence d'affaires au sein des PME marocaines*. Revue Internationale du Management et des Sciences Appliquées, 7(2), 113–130.

Bessant, J., Francis, D., Meredith, S., Kaplinsky, R., & Brown, S. (2000). *Developing manufacturing agility in SMEs*. International Journal of Technology Management, 20(3–4), 372–387.

Berland, N. (2014). *La performance comme objet de gestion : ambiguïtés et évolutions*. Comptabilité-Contrôle-Audit, 20(2), 33–62.

Bigelow, L. S., & Barney, J. B. (2021). *What can strategic management learn from business model research?* Journal of Management Studies, 58(2), 528–539.

Bourguignon, A. (1995). *La performance : enjeux autour d'un mot*. In D. Encadrement et gestion (pp. 109–124). Vuibert.

Bozec, G. (2016). *Les compétences stratégiques des PME à travers l'usage des TIC : une lecture par le modèle RCOV*. Revue Internationale PME, 29(1–2), 27–54.

Brulhart, F., & Favoreu, C. (2023). *Compétence stratégique, environnement incertain et contrôle de gestion*. Revue Française de Gestion, 49(295), 51–70.

Brulhart, F., & Moncef, B. (2009). *La gestion de la chaîne logistique : effets sur la performance et création de valeur*. Revue Française de Gestion Industrielle, 28(4), 55–76.

Camara, M. (2021). *La performance organisationnelle : une approche systémique appliquée aux entreprises africaines*. Thèse non publiée, Université de Dakar.

Cambon, J. P. (2007). *Une méthode de mesure de la performance d'un système de management de la sécurité et de la santé au travail*. Revue Française de Gestion Industrielle, 26(2), 27–46.

Davenport, T. H. (2013). *Analytics at Work: Smarter Decisions, Better Results*. Harvard Business Review Press.

Desreumaux, A., & Warnier, V. (2020). *La resource-based theory à la lumière des enjeux contemporains*. Revue Française de Gestion, 46(289), 15–31.

Godet, M. (1991). *La gestion des turbulences*. Revue Française de Gestion, 84(2), 83–90.

Igulu, M. G., Mushi, M. E., & Rugaimukamu, S. (2023). *Business Intelligence using Artificial Intelligence-based data analytics*. Journal of Data Science and Intelligent Systems, 5(1), 22–38.

Inmon, W. H. (2005). *Building the Data Warehouse* (4th ed.). Wiley.

Jacquet, P. (2011). *Performance et pilotage de l'entreprise*. Revue Française de Gestion, 37(214), 141–150.

Johnson, R., Smith, L., & Brown, A. (2020). *Online feedback, motivation and performance in digital learning environments*. Journal of Educational Technology, 49(2), 89–104.

Kafetzopoulos, D., Gotzamani, K., & Psomas, E. (2019). *The impact of excellence programs on innovation and performance*. Total Quality Management & Business Excellence, 30(5–6), 587–601.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Press.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Harvard Business Press.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business Press.

Laursen, G. H. N., & Thorlund, J. (2016). *Business Analytics for Managers: Taking Business Intelligence Beyond Reporting* (2nd ed.). Wiley.

Loshin, D. (2013). *Big Data Analytics: From Strategic Planning to Enterprise Integration with Tools, Techniques, NoSQL, and Graph*. Morgan Kaufmann.

Marchesnay, M. (1991). *Le management stratégique : une synthèse entrepreneuriale*. Revue Française de Gestion, 84(2), 108–117.

Meyobeme, A. H., & Mouli, J. C. (2022). *La performance des très petites entreprises camerounaises : le cas du secteur du meuble à Douala*. Revue Africaine de Management, 13(1), 45–62.

Neely, A., & Adams, C. (2001). *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*. Financial Times Prentice Hall.

Niven, P. R. (2002). *Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. Wiley.

Notat, N. (2007). *Entreprise et performance globale : vers un nouveau contrat social*. Esprit, (4), 73–87.

Pesqueux, Y. (2005). *La performance globale : un concept en construction*. Revue Française de Gestion, 31(156), 229–246.

Power, D. J. (2013). *Using Business Intelligence Data for Competitive Advantage*. Journal of Strategic Information Systems, 22(3), 220–228.

Power, D. J. (2014). *Mobile Business Intelligence: Decision Support for the Mobile Workforce*. Journal of Decision Systems, 23(1), 1–8.

Rays, Y. E., & Ait Lemqeddem, F. (2021). *Crise sanitaire et reconfiguration de la notion de performance*. Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing, 25(3), 61–79.

Rikhardsson, P., & Yigitbasioglu, O. (2018). *Business intelligence and analytics in management accounting research: Status and future focus*. Journal of Accounting & Organizational Change, 14(2), 167–190.

Shollo, A., & Galliers, R. D. (2016). *Towards an understanding of the role of business intelligence systems in organizational knowing*. Information Systems Journal, 26(4), 339–367.

Sénéchal, O. (2004). *Pilotage de la performance dans les systèmes de production*. Revue Française de Gestion Industrielle, 23(3), 21–36.

Turban, E., Sharda, R., Delen, D., & King, D. (2011). *Business Intelligence: A Managerial Approach* (2nd ed.). Pearson Education.

Van der Wiele, T., Dale, B. G., Williams, R., Kolb, F., Luzon, D. M., Schmidt, A., & Wallace, M. (2000). *Business improvement in different European environments: The results of a benchmarking project*. Benchmarking: An International Journal, 7(2), 120–134.

Watson, H. J., & Wixom, B. H. (2007). *The current state of Business Intelligence*. Computer, 40(9), 96–99.

Zawawi, N. H. M., & Hoque, Z. (2020). *The Balanced Scorecard adoption in a public agency: a performance management framework that reflects performance measurement, strategic alignment and organizational learning*. The British Accounting Review, 52(2), 100833.