

Intelligence financière comme levier d'amélioration du pouvoir organisationnel et de la performance des ONG africaines

Financial intelligence as a lever for improving the organizational power and performance of African NGOs

KINDO Hamidou

Doctorant

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion-Oujda

Université Mohammed premier

Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche et Application en
Management « LIRAM »

Maroc

h.kindo@ump.ac.ma

BENSEDDIK Mohammed

Enseignant chercheur

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion-Oujda

Université Mohammed premier

Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche et Application en
Management « LIRAM »

Maroc

Date de soumission : 14/04/2023

Date d'acceptation : 30/05/2023

Pour citer cet article :

KINDO.H & BENSEDDIK.M. (2023) «Intelligence financière comme levier d'amélioration du pouvoir organisationnel et de la performance des ONG africaines », Revue Française d'Economie et de Gestion «Volume 4 : Numéro 6 » pp : 22 – 49.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



Résumé

L'intelligence économique est considérée comme une exception conceptuelle francophone issue des traductions de plusieurs termes anglo-saxons mais aussi d'une union de fonctions organisationnelles en rapport avec l'information. Alors que la finance occupe une place centrale dans l'économie d'aujourd'hui, la recherche en « intelligence économique » s'est bien peu intéressée à ce domaine du savoir. Dans ce contexte, la présente contribution vise d'une part, un rapprochement entre intelligence économique et finance avec comme objectif, une conceptualisation du terme « intelligence financière ». D'autre part, elle examinera l'impact de l'intelligence financière sur le pouvoir organisationnel et la performance dans le contexte spécifique des ONG africaines. Ce faisant, les résultats de la recherche ont montré un effet significatif et positif des pratiques de l'intelligence financière sur le pouvoir organisationnel et la performance des 43 ONG de l'échantillon. Ainsi, « l'analyse et l'évaluation des résultats issus des pratiques d'intelligence financière, permettraient d'alimenter la réactivité des ONG et leur accorderaient une légitimité visant à réconcilier les dimensions sociales et économiques de leurs performances ».

Mots clés : Intelligence économique ; intelligence financière ; pouvoir organisationnel ; performance ; ONG.

Abstract

Economic intelligence is considered as a French-speaking conceptual exception resulting from the translations of several Anglo-Saxon terms but also from a union of organizational functions related to information. While finance occupies a central place in today's economy, research in « economic intelligence » has paid little attention to this area of knowledge. In this context, the present contribution aims on the one hand, a rapprochement between economic intelligence and finance with the objective, a conceptualization of the term « financial intelligence ». On the other hand, it will examine the impact of financial intelligence on the organizational power and performance in the specific context of African NGOs. In doing so, the results of the research showed a significant and positive effect of financial intelligence practices on the organizational power and performance of the 43 NGOs in the sample. Thus, « the analysis and evaluation of the results of financial intelligence practices would make it possible to fuel the responsiveness of NGOs and would grant them legitimacy aimed at reconciling the social and economic dimensions of their performance ».

Keywords : Economic intelligence ; financial intelligence ; organizational power ; performance ; NGO.

Introduction

Harriet (2014) ainsi que plusieurs auteurs ont constaté que « depuis la fin de la seconde guerre mondiale, pays, entreprises et investisseurs font face à une complexité de l'environnement économique sans précédent. La globalisation et l'accélération des avancées technologiques ont sans aucun doute joué un rôle primordial dans cette évolution » (Harriet, 2014, p.12). De même, selon Dang (2015), « non seulement l'interdépendance des économies mondiales n'a pas diminué la compétition entre ses différents acteurs mais la vitesse de circulation des informations a accentué la capacité des marchés financiers à sanctionner les erreurs stratégiques ou les faiblesses structurelles des entreprises comme des pays » (Dang, 2015, p.12).

Ce faisant, l'une des conséquences les plus primordiales d'une telle situation serait la nécessité pour l'ensemble des acteurs économiques d'innover, de progresser et d'avoir une flexibilité suffisante afin de pouvoir s'habituer aux nouvelles règles de l'environnement économique. Dans ce contexte, Dang (2015) note que : « l'essor de l'intelligence économique en tant que pilier fort des économies dominantes n'est donc pas surprenante car elle correspond à une volonté de compréhension et à un désir très humain, de contrôle de cet environnement » (Dang, 2015, p.13).

En outre, il faut noter que le concept d'intelligence économique et la finance affichent dans la littérature, un développement historique séparé. Alors que la finance occupe une place centrale dans l'économie d'aujourd'hui, la recherche en « intelligence économique » s'est bien peu intéressée à ce domaine du savoir. Dans ce sens, la présente étude ambitionne dans son aspect théorique, un rapprochement entre intelligence économique et finance avec comme objectif, une conceptualisation du terme « intelligence financière ». Ce concept renvoie à l'application de « l'intelligence économique » dans « le secteur de la finance » lorsqu'on se réfère aux écrits de Moscato (2008) ; Junghans (2014) et Dang (2015). Au niveau empirique, notre étude examinera l'impact de l'intelligence financière sur le pouvoir organisationnel et la performance dans le contexte spécifique des ONG africaines.

En ce qui concerne le concept de pouvoir organisationnel, Crozier et Friedberg le définissent comme « la capacité à produire ou à changer les résultats organisationnels ». Autrement, « il s'agit de la capacité de l'organisation à signaler, grâce à son projet, le comportement de ses partenaires et d'organiser les interactions multidimensionnelles entre les acteurs au sein et autour de l'entreprise » (Crozier & Friedberg, 1977). Ce faisant, analyser le pouvoir du point de vue d'une organisation, renvoie à l'étudier « du point de vue d'un système d'action et d'interaction » qui agrège ou confronte des acteurs, même temporairement.

Le rôle des pratiques d'intelligence financière notamment les actions d'influence dans ce contexte, serait donc de servir comme un levier de renforcement du pouvoir des organisations en occurrence les ONG dans le cadre de notre recherche.

Aussi, les retombées des pratiques d'intelligence financière en termes de performance des ONG seraient également étudiées. Concernant le concept de la performance, il faut noter qu'il a plusieurs sens, est complexe et difficile à cerner. Il se base particulièrement sur les concepts d'efficacité et d'efficience et est le plus souvent centré sur la seule dimension financière (Issor, 2017). En contexte des ONG, Rousseau (2007) note « qu'elles se sont fixé une mission qui leur est propre. Il s'agit d'une valeur fondatrice essentielle à leur action et qui les met dans une relation conflictuelle entre leur performance sociale et leur performance économique » (Rousseau, 2007 ; cité par Couprie, 2012).

Enfin, il faut noter que les ONG constituent un terrain de recherche légitime pour la recherche en sciences de gestion (Templier, 2016, p.109). Toutefois, nous avons constaté qu'elles semblent ne pas intéresser les chercheurs en intelligence économique comme un terrain de recherche. C'est pourquoi notre recherche se propose d'établir une étude les concernant. Pour cette fin, nous avons réalisé une revue de la littérature anglophone et francophone, à la fois dans le champ de l'intelligence économique en général que dans celui des ONG en particulier. Ces recherches nous ont permis de dégager un certain nombre de questions auxquelles la littérature semble ne pas fournir de réponse structurée. Ainsi, notre problématique se décline sous le questionnement principal suivant : **Dans quelle mesure les bonnes pratiques de l'intelligence financière peuvent-elles impacter le pouvoir organisationnel et la performance des ONG africaines ?**

Pour cerner cette problématique, il est important de signaler, à juste titre, le rôle et l'importance de l'intelligence économique dans la gestion des organisations dans un sens large. Puisqu'il s'agit d'exploiter la bonne information au bon moment dans les diverses fonctions de base connues de l'entreprise telles: les ressources humaines, le marketing, la finance, la comptabilité, la production et la fonction de recherche et de développement, par lesquelles elle a été interférée pour formuler des nouveaux termes comme l'intelligence Marketing, **l'intelligence financière**, l'intelligence commerciale, l'intelligence organisationnelle et l'intelligence productive (Chafia ,2020). Ce faisant, nous privilégions une approche quantitative dans notre étude et l'instrument de collecte de données choisie dans notre étude est le questionnaire. Une lumière sera faite sur la construction de l'instrument et la démarche de collecte des données ultérieurement.

Afin de faciliter l'agencement des idées, notre travail sera organisé en trois parties. La première partie constitue le cadre de la revue de la littérature qui permettra l'élaboration de notre modèle conceptuelle de recherche (1.). Dans la seconde partie, notre analyse portera sur la démarche méthodologique de notre étude (2.). Quant à la troisième partie, elle regroupera les résultats, les différentes discussions ainsi que les implications managériales de notre étude pour les ONG africaines (3.).

1. Revue de la littérature et modélisation conceptuelle de la recherche

En parcourant la littérature, nous avons constaté que le terme français « d'intelligence économique » regroupe trois termes anglo-saxons. Le premier est relatif à la « business intelligence », qui signifie « intelligence des affaires ». Elle renvoie à la collecte et à la compilation de données à des fins économiques (Aguilar, 1967 ; Mintzberg, 1984 ; Prescott, 1999). Ensuite, la « competitive intelligence » est le deuxième terme et renvoie à l'utilisation de l'information concurrentielle par une organisation sous forme d'un processus cyclique (Simon, 1960 ; Porter, 1980 ; Prescott, 1999). Enfin, Le troisième élément est « l'organizational intelligence » et renvoie à une conception organisationnelle de la démarche qui se rapproche des pratiques identifiées de « l'intelligence économique » (Wilensky, 1967 ; Pearce, 1976 ; Prescott, 1986 ; Martre, 1994).

Par contre, le terme francophone d'intelligence économique ne fait pas des distinctions comme dans l'approche anglo-saxonne et essaie de traduire indifféremment ces trois termes qui ont pourtant une existence pratique dissociée. La définition française de l'intelligence économique traduit donc l'agrégation de fonctions informationnelles qui représentent chacune un champ de recherche propre mais également une réalité pratique morcelée. Alors que la finance occupe une place centrale dans l'économie, la recherche en « intelligence économique » s'est bien peu intéressée à ce domaine du savoir. Cependant, il est possible de construire des passerelles entre ces deux domaines, afin d'identifier des voies de collaboration (Moscato, 2008).

1.1. Intelligence financière, penser la place de l'intelligence économique en finance

Le secteur financier est bâti sur des éléments fondamentaux qui ne sont pas étrangers à l'intelligence économique. Ces pratiques sont entre autre la recherche et la collecte d'informations pertinentes, le traitement et l'analyse de ces informations et leur utilisation pour étayer les principales décisions d'investissement des organisations. De plus, il faut noter que les différents modèles et outils utilisés dans le secteur financier demeurent eux-mêmes fortement dépendants de la qualité de l'information financière qui est utilisée. Ce faisant, l'une des caractéristiques les plus surprenantes de l'information financière est la croissance

exponentielle de son volume et de sa diversité au cours des soixante années précédentes. En effet, les différentes bases de données offrent de nos jours des perspectives approfondies sur un nombre toujours important de paramètres qui couvrent d'une part les instruments cotés et d'autre part les transactions privées des acteurs (Moscato, 2014, p.19).

Aussi, les nouvelles dynamiques de l'évolution de l'environnement nécessitent l'usage des stratégies actives de veille et d'analyse de l'environnement financier et économique.

Dans ce contexte, l'intelligence économique pourrait avoir une place fondamentale, si elle arrive à créer des informations marginales qui pourraient renforcer la compétitivité de ses utilisateurs. C'est pourquoi dans les lignes qui suivent, nous présenterons quelques axes professionnels de même que des pistes académiques qui peuvent contribuer à l'atteinte de ces objectifs.

1.1.1. Esquisse de rapprochement entre intelligence économique et finance

En parcourant la littérature, nous avons pu identifier trois axes possibles de rapprochement entre intelligence économique et finance.

❖ Rapprochement à travers les métiers de certains fournisseurs de données

Le premier axe de rapprochement que l'on peut explorer serait évidemment, celui qui se rapproche le plus des approches existantes. En effet, il s'agira donc d'explorer un rapprochement à travers les métiers relatifs aux fournisseurs de données et les développeurs de supports bancaires. Dans ce sens, il convient de faire une distinction entre les différents profils professionnels. D'une part, on peut avoir les spécialistes de la collecte des données qui sont chargés de la vérification et de la mise en format de celles-ci à destination des grandes bases de données. Après les spécialistes, on peut mentionner aussi les différents fournisseurs d'informations financières. En effet, la recherche d'informations sur les différentes entreprises qui ne sont pas cotées doit permettre aux professionnels de l'intelligence économique de démontrer leur savoir-faire. D'autre part, il est important d'avoir des profils qui sont orientés vers l'informatique dans le but de développer ou d'implémenter des solutions informatisées. Ainsi, les différents professionnels de l'intelligence économique pourront obtenir un certain nombre d'avantages concurrentiels notamment à travers leur capacité à utiliser les différentes solutions de veille financière et de mettre en œuvre des solutions internes de sécurisation contre les risques tout en détectant les potentielles failles (Moscato, 2014, p.24). De ce qui précède, on peut dire que les différents profils susmentionnés, nécessitent une connaissance correcte des différents aspects du domaine de la finance et de l'intelligence économique.

❖ **Rapprochement via le métier de l'analyste financier**

Le second axe de rapprochement que l'on peut évoquer consiste à mettre en lumière l'un des profils phare du secteur financier à savoir l'analyste. En effet, l'objectif recherché ici vise le renforcement de l'arsenal de compétences de ces types de professionnels. Cela pourrait être possible grâce aux différentes missions de consulting dans le cadre de la mise en place de solutions spéciales ou des formations spécialisées (Moscato, 2014, p.24).

En exemple, nous pouvons mentionner l'analyste financier d'un fonds dit de « Private Equity » qui doit comprendre des différentes spécificités du secteur financier afin de pouvoir accéder aux récentes et fiables informations. Dans ce sens, il pourrait identifier les différentes opportunités relatives aux acquisitions ou aux ventes des entreprises en avance sur les concurrents. De plus, la capacité de l'analyste à pouvoir évaluer une société privée au sein de son environnement concurrentiel s'avère essentielle (Junghans, 2014, p.12). Pour atteindre les objectifs d'une bonne évaluation, l'analyste doit établir un certain nombre de critères. Parmi ceux-ci figurent : l'élaboration des critères de sélection, les différents audits externes et internes (Moscato, 2014, p.24). Il faut noter qu'avant ces différents processus, l'intelligence économique pourrait jouer un rôle fondamental dans le secteur financier qui devra gérer un environnement économique en constante mutation.

❖ **Rapprochement à travers le monde académique**

Comme troisième voie de rapprochement entre « intelligence économique » et le domaine de la finance, que nous mentionnerons ici serait le monde académique. En effet, afin de mettre en place des passerelles durables entre les deux domaines, nous devons au préalable établir les conditions qui faciliteront un tel rapprochement.

Ainsi, c'est par une ouverture transversale de la formation sur les deux domaines que cet objectif peut être atteint. Ce faisant, il y'a lieu ici de proposer deux approches.

D'une part, il convient d'exposer un certain nombre de problèmes et de solutions propres à l'intelligence économique dans le cadre du secteur financier et plus spécifiquement au sein des différentes fonctions. Aussi, le fait d'intégrer certains modules de l'intelligence économique dans les études de finance, qui retracent les bonnes pratiques de veille financière et de recherche d'informations s'avère fondamental. La combinaison de ces deux domaines de savoir, nous semble parfaitement pertinente au sein des cursus de financiers et de professionnels d'intelligence économique.

D'autre part, il est fondamental de développer des modules de finance au sein de cursus relatifs aux études d'intelligence économique. Cela pourrait ouvrir des opportunités de spécialisation pour les étudiants tout en répondant à certaines exigences du secteur financier.

Dans ce sens, ces études pourraient permettre aux étudiants de se positionner en amont de la chaîne de l'information financière. Ce faisant, ces différentes études pourront conduire à des postes d'analystes et de financiers qui possèdent de hautes exigences techniques.

En somme, on peut dire que l'information financière pourrait constituer pour l'intelligence économique, un eldorado à condition que celle-ci fasse preuve que son savoir-faire peut créer de la valeur tout en s'adaptant aux besoins d'un secteur ultra-concurrentiel.

1.1.2. Esquisse de conceptualisation du terme « intelligence financière »

Nous avons constaté avec étonnement que le domaine de l'économie et celui de la finance est moins présent dans les écrits réservés à l'intelligence économique dans la littérature francophone ainsi que dans le reste des écrits. En effet, on trouve dans les différents écrits quelques pistes de recherche et quelques solutions dont le but est l'amélioration d'une situation économique à l'échelle des organisations ou des nations. Cependant, on remarque que le rôle de l'information financière est beaucoup mentionner dans des travaux exclusivement lié à la finance mais aucun écrit majeur sur l'intelligence économique ne s'intéresse à celle-ci (Moscato, 2008, p.55). Dans ce contexte, nous ferons une lumière sur le concept « d'intelligence financière » en évoquant les difficultés liées à sa compréhension avant d'analyser ses quelques définitions développées par les rares auteurs qui ont évoqués ce dernier. Enfin, nous esquisserons une conceptualisation du terme « intelligence financière » à la lumière des travaux antérieurs des auteurs.

❖ Difficultés liées à la compréhension du concept « intelligence financière »

Les problématiques d'intelligence financière sont rarement traitées dans les différentes disciplines scientifiques. Ce faisant, une requête avec l'occurrence « intelligence financière » le 15 Mars 2023 sur « Google Scholar » renvoie à 94 résultats environ. Lorsque nous menons un tri sur ces éléments, nous constatons que seuls 7 écrits mentionnent l'intelligence financière. Il s'agit des écrits de (Moscato, 2008 ; Moscato, 2014 ; Junghans, 2014 ; Dang, 2015 ; Tougma, 2018 ; Ahdil et Achchab, 2019 ; Kindo et Benseddik, 2021).

L'analyse qui précède montre effectivement la rareté des écrits relatifs à la pratique de l'intelligence économique dans le secteur de la finance. Pourtant, l'intelligence économique ne s'applique pas uniquement aux secteurs de la vie économique. Elle se décline dans les domaines humanitaires, culturels, sociaux, sportifs, juridiques ou encore comptables et financiers, Diagne

(2018). Néanmoins, le domaine comptable et financier est très peu représenté dans les écrits dont les thèmes sont consacrés à « l'intelligence économique » dans la littérature française comme nous l'avons illustré ci-haut.

Aussi, dans les quelques articles que nous avons consultés, mentionnant la thématique de l'intelligence financière, elle y est abordée via des pistes à explorer dont la finalité vise à améliorer les situations économiques des organisations ou des nations. Le constat que nous avons réalisé s'avère étonnant car nous avons connaissance de l'existence de grandes places financières où la nécessité de comprendre les rouages de « l'intelligence financière » semble essentielle.

En synthèse, il faut noter que deux raisons fondamentales expliquent la rareté des écrits portant sur la relation entre « l'intelligence économique » et « la finance » à savoir le développement historique de « l'intelligence économique » et celui de « la théorie financière ».

❖ Définitions retenues du concept « intelligence financière »

Comme nous l'avons mentionné ci-haut, peu d'auteurs ont traité des problématiques d'intelligence financière. Néanmoins quelques auteurs ont mentionné le concept dans leurs travaux.

La première compréhension retenue est celle de Moscato (2008). L'auteur considère « l'intelligence financière » comme une utilisation de « l'intelligence économique » dans le secteur de la finance (Moscato, 2008, p.47). Aussi, Moscato (2008) a été l'un des premiers auteurs, qui a exploré les premières idées de l'application de l'intelligence économique dans le cadre des activités financières. Dans ce contexte, l'auteur a fait un état de lieux de l'utilisation des pratiques d'intelligence financière au sein des différentes entreprises. Dans le cadre de son étude, il montre d'abord l'existence d'un certain nombre d'approches avec des objectifs diversifiés. Lesquelles approches mentionnent quelques aspects des pratiques d'intelligence financière. Cependant, l'auteur souligne qu'il n'est pas facile d'identifier les différentes méthodes utilisées par ces organisations.

En outre, l'un des rares auteurs ayant mentionné l'intelligence financière dans leurs travaux est donc Dang (2015). Selon ce dernier, « le concept d'intelligence financière se compose d'un ensemble d'approches à des fins diverses : des enquêtes liées au recouvrement de créances jusqu'au suivi de l'actualité financière et des cours des marchés en passant par l'analyse de comptes financiers » (Dang, 2015, p.33). En tenant compte de la compréhension des deux auteurs (Moscato, 2008 ; Dang, 2015), on constate qu'ils ont souligné que le concept de «

l'intelligence financière » prend en compte des éléments essentiellement basé sur une vocation de renseignement pour une meilleure prise de décision.

De plus, une définition qui a retenu notre attention est celle de (Ehringer & Söderström, 2017). Leur compréhension consiste à définir le terme « intelligence financière » en le liant aux études de renseignement et d'influence (dans le sens d'amélioration du pouvoir organisationnel). En prenant en compte la littérature existante, ils ont développé finalement leur propre définition de l'intelligence financière et l'ont relié à des études de renseignement et d'influence comme suit : « l'intelligence financière permet d'obtenir et d'analyser des données financières provenant de sources internes et externes, l'objectif principal étant de faciliter la prise de décision et l'amélioration du pouvoir dans les organisations. » (Ehringer & Söderström, 2017, p.5). Leur apport distinctif par rapport aux auteurs cités ci-haut réside dans l'évocation du concept « pouvoir organisationnel ».

❖ Essai de conceptualisation du terme « intelligence financière »

À partir des observations précédentes, il ressort que « l'intelligence financière est une démarche qui rassemble plusieurs techniques différentes pour capturer des informations liées à l'environnement externe de l'entreprise à travers le renseignement (Moscato, 2008 ; Dang, 2015), tout en veillant sur leur sécurisation (Martinet & Marti, 1995 ; Bensahel & Dahinine, 2016). En outre, elle nous permet d'identifier des opportunités d'investissement, d'anticiper les menaces, de prévoir les risques potentiels et de préparer les évaluations sur les tendances de développement de l'entreprise dans l'avenir en menant des actions d'influence (Bensahel & Dahinine, 2016) ». Enfin, « l'intelligence financière qui renvoie à l'application de l'intelligence économique dans le secteur financier, est celle qui regroupe l'ensemble des actions dans un objectif de collecter, de traiter et de mettre en relation des données financières particulièrement difficiles ».

En somme, nous retenons trois dimensions de l'intelligence financière dans le cadre de notre recherche à savoir **la veille, la sécurisation et l'influence**. Nous évoquerons dans les lignes qui suivent, les concepts de pouvoir organisationnel et de performance dans le contexte des ONG.

1.2. Les dimensions du pouvoir organisationnel et de la performance des ONG

Les organisations sont des endroits de nombreux jeux de pouvoir et de conflits. « Ceux-ci ne sont pas seulement liés à des ambitions personnelles, mais aussi au fait que les individus et les groupes, sont en constantes interactions avec leur environnement. Le pouvoir joue le rôle de régulateur qui impose l'ordre au sein de l'organisation et influence les comportements des autres acteurs » (Lacolley & al. 2010, p.55). Ainsi dans les lignes qui suivent, nous allons mettre

en lumière les dimensions du pouvoir organisationnel avant de mettre en relief celles de la performance dans le contexte spécifique des ONG.

1.2.1. Les dimensions du pouvoir organisationnel retenues dans le cadre de la présente étude

Il faut noter que « les sources du pouvoir sont les bases sur lesquels repose le pouvoir c'est-à-dire tout élément, facteur ou situation à partir duquel un détenteur du pouvoir tire les moyens de son pouvoir » (Weber ,1971). Dans les lignes qui suivent, nous allons tenir compte de deux types de sources : celles qui relèvent de la légitimité ou de l'opportunité.

❖ La légitimité

La légitimité dans le contexte des ONG, pourrait être décrite en fonction de deux approches fondamentales (Suchman, 1995 ; cité par Couprie, 2012). Ce faisant, l'approche dite « stratégique » envisage la légitimité, « comme une ressource opérationnelle que les entités puisent de leur environnement culturel et qu'elles utilisent dans la poursuite de leurs objectifs » (Couprie, 2012). Dans ce contexte, « la légitimité est appréhendée comme une finalité selon » (Suchman ,1995). Quant à l'approche dite « institutionnelle », elle semble distincte et considère « la légitimité comme un ensemble de croyances constitutives » (DiMaggio & Powell, 1983 ; cité par Couprie, 2012). Dans ce contexte, la légitimité est synonyme d'institutionnalisation et le fait d'accéder aux ressources demeure un phénomène dérivé. Afin d'asseoir leur crédibilité et leur légitimité, les ONG doivent justifier leur intervention dans les campagnes publicitaires ou dans les presses tout en démontrant l'efficacité de l'aide qu'elles apportent aux populations bénéficiaires (Slim, 2002 ; cité par Couprie, 2012).

❖ L'opportunité

Il faut noter que « si plusieurs pouvoirs exercés dans une communauté ou une organisation reposent sur la légitimité, d'autres toutefois s'exercent de façon plus informelle » (Lainey, 2015, p.106). Ils s'ancrent dans « les opportunités qui peuvent permettre à un individu de contrôler une ou plusieurs de ressources du pouvoir, sans que ce contrôle s'appuie sur une base légitime » (Volz-Tollet, 2021). Ce contrôle s'effectue alors dans le creux des règles de l'organisation, là où elles ne peuvent intervenir. Il s'agit d'un pouvoir « de fait », qui ne repose sur aucune « réglementation, coutume ou qualité particulière » mais qui ne peut durer que tant qu'il est inaccessible à la réglementation. Ce faisant, « certains pouvoirs occultes dus à une position stratégique dans le circuit de l'information ou de la communication s'exercent ainsi dans les organisations, qui ne s'appuient sur aucune base de légitimité mais n'en sont pas moins bien réels » (Chassagnon, 2018, p.7).

1.2.2. Les indicateurs de performance spécifiques aux ONG retenus

Concernant les ONG, Quéinnec (2003) évoque une « dissonance téléologique ». Ce sont des « associations privées, d'intérêt général, dont la performance est liée à la mission qu'elles se sont fixée. Cependant la performance ne se mesure pas à la satisfaction des bénéficiaires de la mission, mais à celle des bailleurs de fonds, ce qui leur accorde une légitimité leur permettant de collecter des ressources et d'assurer ainsi leur survie et leur prospérité institutionnelle » (Kaldor, 2003 ; cité par Couprie, 2012). À cela s'ajoute la mission que les ONG se sont définie, « cette valeur fondatrice située au centre de leur action et qui les place dans une situation conflictuelle entre leur performance sociale et leur performance économique » (Rousseau, 2007). Ce faisant, les auteurs ont identifié quelques indicateurs réputés importants pour la mesure de la performance des ONG. Ainsi, ces auteurs ont identifié un cadre de mesure de la performance des ONG fondé sur les indicateurs suivants : le délai imparti pour les activités de l'organisation (Bruhat, 2015) ; la pertinence des activités (Couprie, 2012) ; la cohérence des éléments (Bruhat, 2015) ; l'effectivité (Diallo, 2019) ; l'efficacité (Diallo, 2019) ; l'efficience et l'impact social de l'activité (Diallo, 2019). De ce qui précède, les indicateurs de performance que nous avons retenus dans le cadre de notre recherche sont : « **l'efficacité, l'efficience, l'effectivité, la pertinence, et l'impact** ».

Dans les lignes qui suivent, nous examinerons la littérature empirique concernant la relation entre les trois principales variables de notre recherche à savoir l'intelligence financière, le pouvoir organisationnel et la performance.

1.3. Relations entre les trois variables de la recherche

Ici, nous aborderons les études empiriques mettant en relief les dimensions ou indicateurs permettant de mesurer chaque variable.

1.3.1. La relation entre l'intelligence financière et le pouvoir organisationnel

Dans l'analyse qui suit, en nous appuyant sur les études empiriques, nous identifierons celles qui nous permettront de mettre en relief l'impact des pratiques de l'intelligence financière sur une théorie existante en affaires, à savoir le pouvoir organisationnel. Dans ce contexte, nous évoquerons le travail de (Arefin, Hoque & Bao, 2015), qui a pour titre : « The Impact of business Intelligence on Organization's Effectiveness ; An Empirical Study ». Les résultats de sa recherche ont montré que « les facteurs organisationnels, tels que la stratégie organisationnelle, la structure, le processus et la culture » influencent positivement « l'efficacité organisationnelle des systèmes » d'intelligence financière. En outre, on a l'écrit de (Rouhani & al, 2016), intitulé : « The impact model of business intelligence on decision support and organizational benefits

». Les résultats de cette recherche ont confirmé l'existence d'un lien significatif entre « les fonctions de l'intelligence financière, les avantages de support décisionnel et les avantages organisationnels ». De plus, les résultats de l'étude de Maghmouli (2016), ont montré « une forte corrélation entre la compétitivité internationale de l'entreprise Fertial et les items de l'intelligence économique (veille stratégique, protection du patrimoine immatériel, activité d'influence et de lobbying) ». Enfin, (Salaouatchi & al, 2017) ;(Ahdil & Achchab, 2019), ont également examiné la relation entre intelligence financière et pouvoir organisationnel. De ce qui précède nous constatons que l'intelligence financière pourrait contribuer au renforcement du pouvoir organisationnel d'une organisation en lui permettant d'avoir un avantage concurrentiel. Ce faisant, nous formulons notre première hypothèse comme suit :

H1 : Il existerait un effet significatif entre l'intelligence financière et le pouvoir organisationnel.

1.3.2. La relation entre l'intelligence financière et performance de l'organisation

Dans la littérature du management stratégique, plusieurs recherches ont montré une forte corrélation entre la performance d'une entreprise et sa capacité à organiser un processus d'écoute de l'environnement (la veille stratégique). En 1988, l'étude de DAFT et Al. affirme que l'acquisition et l'utilisation d'informations sur les événements, les tendances et les relations dans l'environnement externe de l'entreprise faites par les dirigeants, ont un rendement élevé (le rendement des actifs) par rapport à ceux qui ne donnent pas d'importance au processus de surveillance de l'environnement de l'entreprise (Daft & al., 1988). Aussi, en 2001, Chun Wei Choo dans son article : « Environmental Scanning as Information Seeking and Organizational Learning », a montré que la bonne écoute de l'environnement, mesurée par le besoin de l'entreprise en matière d'information stratégique, par sa collecte et par son utilisation, est liée par la performance et l'apprentissage organisationnel (Choo, 2001). Cependant, ces études s'accordent sur l'écoute de l'environnement et représentent seulement le processus de veille qui semble avoir un effet positif sur la performance des entreprises, mais notre intérêt est de savoir l'effet de l'intelligence financière sur cette dernière et pas seulement l'effet de la veille.

En outre, Cohen citant, Stubbart (1982) a souligné l'existence d'un lien direct entre la performance et l'intelligence, cependant, l'étude montre que l'association peut être négative (Cohen, 2013). Enfin, on a l'étude de (Chafia, 2020), selon laquelle l'intelligence économique a un effet positif sur la performance de l'organisation. De ce qui précède, nous pouvons constater que l'étude sur le couple intelligence/performance ouvre beaucoup de possibilités de savoir puisque ce lien est déjà établi dans la littérature, quoique les caractéristiques testées de

l'intelligence financière ne sont que partielles. Nous formulons notre deuxième hypothèse comme suit :

H2 : L'intelligence financière impacterait positivement la performance des organisations.

1.3.3. La relation entre pouvoir organisationnel et performance des ONG

Comme précédemment mentionné, lorsque nous envisageons l'implantation internationale des ONG indispensable à leur évolution, « on comprend qu'elles sont soumises aux mêmes contraintes que les entreprises multinationales concernant leur efficacité, leur professionnalisme et leur adaptation aux différents contextes économiques, politiques, législatifs et culturels des pays dans lesquels elles s'implantent » (Couprie, 2012).

Dans ce contexte, (Rahman ,2007) « note également qu'au cours des années précédentes, les ONG ont compris l'importance de la gestion, les termes et des outils qui y sont associés tels que (la planification stratégique, la communication, et la gestion des ressources humaines), dans la réalisation de leurs activités et leur collaboration avec les parties prenantes ». Cette posture leur permettra d'accroître leur légitimité. Et concernant la légitimité du pouvoir au niveau organisationnel, nous avons repéré quatre composantes essentielles (Volz-Tollet, 2021, p.74). Ces éléments sont les suivants : l'identification du besoin, de l'objectif, du nouvel objet social (Jobome, 2006) ; les éléments culturels partagés au niveau organisationnel et sociétal : normes, croyances et valeurs (Weber, 1971 ; Suchman, 1995 ; Jobome, 2006) ; les agents du changement (Volz-Tollet, 2021) et les interactions sociales (Volz-Tollet, 2021). De ce qui précède nous pourrions dire qu'il existerait un effet significatif entre le pouvoir organisationnel et la performance à travers un accroissement de la légitimité de l'organisation. Nous formulons donc notre troisième hypothèse comme suit :

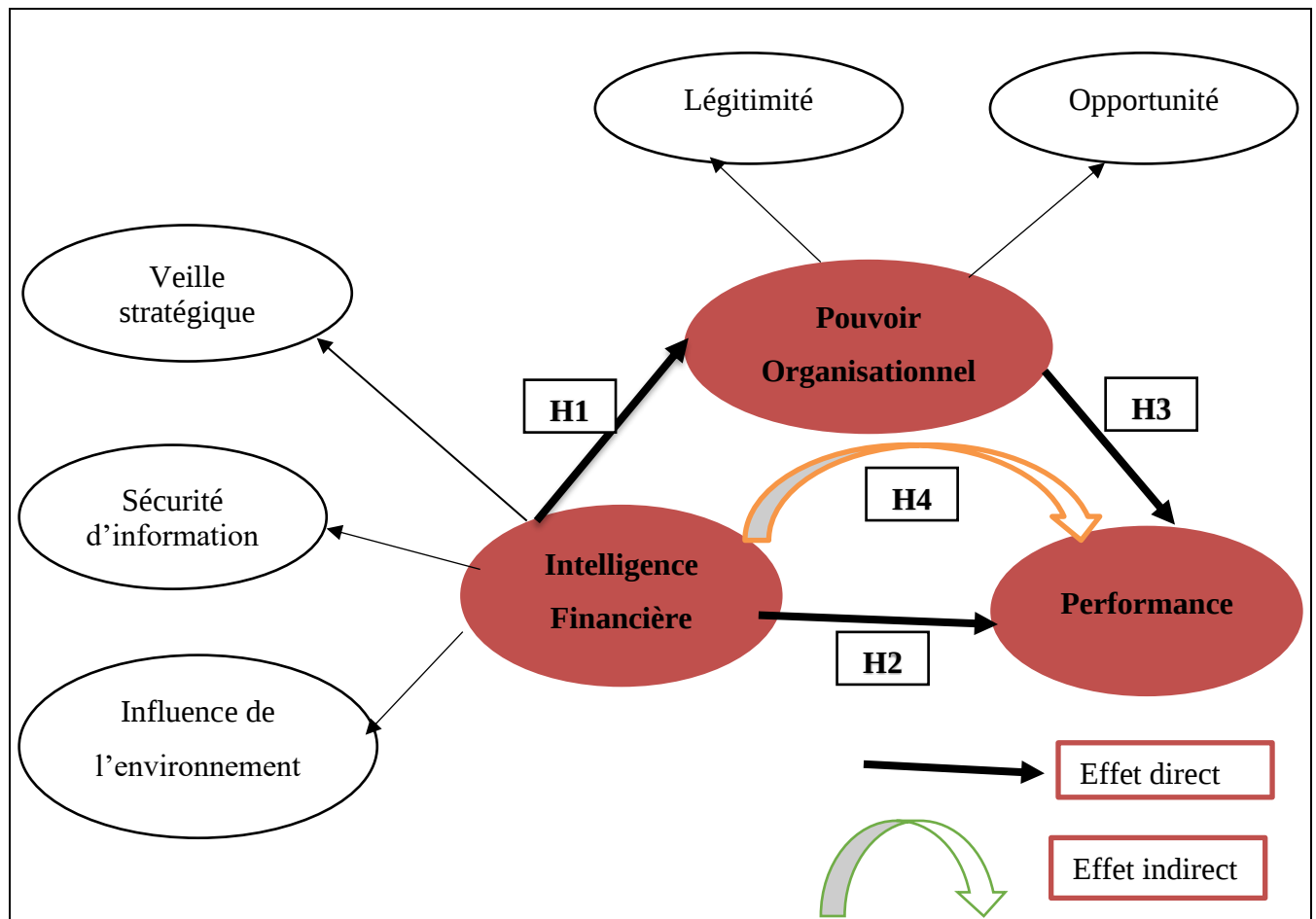
H3 : Il existerait un effet significatif entre le pouvoir organisationnel et la performance des organisations.

Comme hypothèse de synthèse, nous examinerons l'effet médiateur comme suit :

H4 : Il existerait un effet significatif entre l'intelligence financière et la performance de l'organisation en présence du pouvoir organisationnel comme médiateur.

Après une telle analyse, nous pouvons maintenant schématiser le modèle conceptuelle de notre recherche dans la figure suivante que nous essayerons de tester au niveau empirique.

Figure N°1 : Le modèle conceptuel de notre recherche.



Source : Développée dans le cadre de cette étude

2. Démarche méthodologique de notre étude

À la suite de notre revue de littérature, nous avons identifié plusieurs indicateurs de mesure de nos différentes variables. Il est judicieux de préciser que ces indicateurs ont été obtenus à partir des recherches scientifiques publiées dans ce domaine. Ainsi, la présente partie est réservée à l'approche méthodologique mise en place pour apporter des éléments de réponses à nos questions de recherche. Ce faisant, nous précisons d'abord, l'approche méthodologique choisie, avant de mentionner la stratégie de recherche et d'échantillonnage.

2.1. L'approche méthodologique choisie dans la présente étude

Nous avons évoqué précédemment que sous l'angle empirique notre étude vise à déterminer la relation qui existe entre l'intelligence financière, le pouvoir organisationnel et de la performance des ONG de notre échantillon évoluant dans divers domaines d'activité. Dans ce contexte, il y'a lieu d'évoquer notre positionnement épistémologique et méthodologique.

Ce faisant, notre étude s'inscrit dans un cadre épistémologique que l'on peut qualifier de post-positiviste car pour les post-positivistes, la réalité sociale est externe, mais ne peut pas être connue de manière probabiliste uniquement. Le chercheur tentera ici « d'approcher au plus près la réalité en particulier en multipliant les méthodes. Alors que les positivistes n'envisagent pas d'autres approches que la méthode expérimentale et la vérification d'hypothèses par les tests statistiques, les post-positivistes acceptent d'autres modes de collecte de données » (Gavard-Perret, & al., 2012). Pour une cohérence avec le positionnement post-positiviste, notre recherche adopte un raisonnement déductif et plus particulièrement hypothético-déductif.

Cette logique de déduction est choisie non pas par effet de mode, mais parce qu'elle est l'approche la plus cohérente avec notre design de recherche qui vise à établir une relation causale entre trois concepts à savoir l'intelligence financière, le pouvoir organisationnel et la performance.

Dans la structuration de notre démarche méthodologique, nous nous sommes particulièrement inspirés des travaux de Loufrani-Fedida (2006) ; Moscato (2008) ; Anh-Ducdes (2012) ; Diallo (2012) ; Huynh (2013) ; Harriet (2014) et Chafia (2020). D'un premier aperçu des thématiques à tester, surtout au niveau de la performance et du pouvoir organisationnel, on constate qu'une méthode **quantitative** est la plus appropriée et si nous revenons aux études antérieures citées précédemment, nous constatons que la plupart d'entre elles ont utilisé un **questionnaire** pour collecter les données à travers une méthode quantitative. Ce qui renforce notre conviction et notre mode de raisonnement d'accepter cette suggestion comme un outil de base permettant de mesurer les variables étudiées dans notre recherche. Dans le point qui suit nous exposerons notre stratégie de recherche et d'échantillonnage.

2.2. Stratégie de recherche et d'échantillonnage : enquête par questionnaire

Notre objectif de recherche est de dévoiler la nature de relation entre les variables étudiées en testant le modèle élaboré à base des études préalables en utilisant un design de recherche de type enquête par questionnaire conformément à cet objectif. « Un design de recherche expérimental ou quasi-expérimental est réputé plus approprié pour identifier des liens de causalité » (Vicente, 2017, p.71). Notre questionnaire est divisé en 4 axes dont le premier est consacré aux données démographiques de l'organisation, et les autres aux variables du sujet de la recherche (l'axe de l'intelligence financière, l'axe du pouvoir organisationnel et l'axe de la performance).

Dans ce contexte, l'enquête de notre recherche a porté sur des ONG basées au Maroc et dans quelques pays de l'Afrique subsaharienne. Elles opèrent dans divers domaines à savoir :

humanitaire, développement, éducation et culture, environnement. La population, à laquelle nous nous sommes adressés, est très vaste, ce qui nous a poussés à prélever un échantillon des dirigeants d'ONG pour répondre à nos questionnaires. Déterminer le seuil de l'échantillon ciblé, en se basant sur la taille de la population, nous semble difficile à calculer car la taille de la population d'ONG reste instable et déséquilibrée dans le temps, d'où la nécessité de se pencher sur la méthode non probabiliste. Néanmoins le seuil de notre échantillon doit atteindre au moins une recommandation minimale de 30 à 100 observations (responsables d'ONG) si nous devons utiliser l'approche PLS dans notre analyse structurelle.

Afin de pouvoir atteindre le nombre de répondant requis pour notre modèle de structure, nous avons procédé à plusieurs relances dans le but d'avoir plusieurs réponses. Cela nous a permis de récolter 43 questionnaires exploitables. Dans notre recherche nous avons utilisé SMART-PLS3, convenable à construire rapidement le modèle de l'étude, facile à savoir les relations entre les variables étudiées, et un bon moyen pour le traitement statistique des échantillons de petites tailles. Dans les lignes qui suivent nous présenterons les résultats de l'étude ainsi que les discussions.

3. Présentation des résultats, discussions et implications managériales

Dans cette partie, nous allons présenter les résultats relatifs au test des modèles de mesure ainsi que ceux relatifs au test du modèle de structure qui permet de répondre aux hypothèses de notre modèle de recherche.

3.1. Présentation des résultats de l'analyse

3.1.1. L'évaluation des modèles de mesure

Nous rappelons que « l'évaluation des modèles de mesure générée par PLS suit deux étapes importantes : la fiabilité et la validité ». Pour faciliter ces tests, nous devons calculer le « Factor loadings de chaque modèle de mesure, et voir la signification de chaque contribution factorielle entre les variables latentes et leurs indicateurs, selon les sorties de SMART-PLS3 ».

Dans ce sens, le calcul du coefficient de corrélation nous a conduit à « la suppression de certains indicateurs qui présentaient des corrélations premièrement très inférieurs à 0.6 ». Il s'agit de la surveillance des changements Technologiques (Thec : 0.436), les coûts de sécurité (Coût : 0.571), changement des règles du jeu concurrentiel (Chan : 0.302), légitimité comme un avantage comparatif (Acomp : 0.209). Aussi, la saisie des différentes opportunités, l'efficacité et l'effectivité (0.365 ; 0.141 ; 0.607), ont été écartés. Enfin les analyses suivantes nous ont permis d'écarter, les indicateurs inférieurs à 0.70. Les indicateurs restants, dont les « coefficients de corrélation » sont proches ou supérieurs à 0.70, sont au nombre de 18.

❖ Test de fiabilité

Pour tester la « fiabilité des mesures », on examine la consistance interne des 18 items restants de chaque facteur à l'aide du « coefficient d'alpha de cronbach, Rho-A (Rho De Joreskog) et la fiabilité composite présentés dans le tableau suivant » :

Tableau N°1 : Analyse de la fiabilité des mesures

Variable	Alpha de cronbach	Rho-A	Fiabilité Composite
Influence d'environnement	0.645	0.685	0.812
Intelligence financière	0.809	0.814	0.856
Légitimité	0.795	0.812	0.878
Opportunité	0.726	0.740	0.844
Performance	0.752	0.753	0.858
Pouvoir organisationnel	0.840	0.853	0.885
Sécurité d'information	0.781	0.810	0.874
Veille stratégique	0.520	0.520	0.755

Source : SMART PLS3 Output.

Lorsqu'on se réfère aux résultats contenus dans le tableau 1, nous constatons que la valeur d'alpha de cronbach est significative et acceptable statistiquement. Ce faisant, dans la majorité des dimensions, la consistance interne moyenne est supérieure à 0.8. Cela traduit un bon niveau de fiabilité selon les recommandations de (Nunnally & Bernstein, 1994). En ce qui concerne le reste des dimensions, leur valeur de fiabilité a presque atteint 0.70. Il s'agit de l'influence de l'environnement (0.645) tandis que la veille stratégique (0.520) semble faible. Néanmoins l'indice de fiabilité composite s'avère excellent.

❖ Test de validité discriminante

Il faut savoir que « la validité discriminante est réalisée si la racine carrée de la variance moyenne partagée est supérieure aux coefficients de corrélation. Une telle validité est acquise, si les variables manifestes partagent plus de variances avec leurs variables latentes qu'avec d'autres » (Chafia, 2020). Le **tableau 2** illustre le test de validité discriminante.

	Inf	Intel	Légi	Op	Perfo	PO	Séc	Veil
Inf	<u>0.773</u>							
Intel	0.759	<u>0.634</u>						
Légi	0.623	0.500	<u>0.841</u>					
Op	0.686	0.605	0.713	<u>0.802</u>				
Perfo	0.697	0.623	0.561	0.720	<u>0.817</u>			
PO	0.707	0.631	0.717	0.733	0.760	<u>0.753</u>		
Séc	0.295	0.601	0.118	0.236	0.359	0.204	<u>0.837</u>	
Veil	0.556	0.619	0.430	0.634	0.724	0.586	0.703	<u>0.713</u>

Source : SMART PLS3 Output.

En conclusion, nous pouvons affirmer que les différentes variables que nous avons testées de l'échelle de mesure, paraissent dans leur ensemble fiables et valides. Cela nous permettra donc de passer à l'étape suivante qui sera consacrée au test du modèle structurel.

3.1.2. L'évaluation du modèle structurel

L'évaluation du modèle structurel, selon l'approche PLS-SEM, se base sur le calcul de certains coefficients tels : (R^2), le f^2 et le Q^2 dans le but de calculer l'indice de Goodness of Fit index (GOF). Dans la présente étude, les résultats montrent que les valeurs des coefficients de déterminations (R^2), les coefficients de taille d'effet (f^2), le test de la validité prédictive (Q^2) et le test de GOF (Goodness of fit index) sont positifs et significatifs statistiquement avec (GOF)=**0.65864**. $GOF > 0.36$: la qualité de conformité est large lorsqu'elle dépasse 0.36, suite aux instructions de Wetzels & van (2009). Ceci confirme bien la validité du modèle global de notre étude. Par ailleurs, dans le but de valider les hypothèses de recherches, dans cette partie, nous allons vérifier la significativité et l'importance des liens de causalité entre les variables étudiées (effet direct) et aussi vérifier l'effet du médiateur (effet indirect). Les coefficients de la trajectoire des hypothèses de recherche se présentent dans le **Tableau 3**.

Relation	Original Sample (o)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics	P Values
Intelligence financière ->Performance	<u>0.425</u>	0.411	0.129	<u>3.296</u>	0.001
Intelligence financière -> pouvoir org..	<u>0.631</u>	0.577	0.228	<u>2.769</u>	0.006
Pouvoir organisationnel -> Performance	<u>0.493</u>	0.503	0.103	<u>4.772</u>	0.000
P<0.05, T>1.96.					

Source : SMART PLS3 Output.

Les résultats du tableau ci-dessus, indiquent que nos hypothèses sont valides là où les valeurs de **T** sont supérieures à **1.96** et **P<0.05**.

Ce faisant, une évaluation de nos hypothèses peut s'effectuer comme suit : Pour « *H1 : Il existerait un effet significatif entre l'intelligence financière et le pouvoir organisationnel* », la variable d'intelligence financière marque un effet positif et significatif statistiquement sur le pouvoir organisationnel où $\beta=0.631$, $T=2.769$ et $P=0.006$. La réunion de l'ensemble de ces éléments nous amène à affirmer qu'il existe une association positive et significative entre intelligence financière et le pouvoir organisationnel, et cela confirme la « validité de l'hypothèse H1 ». Par analogie de raisonnement, H2 et H3 sont également confirmées selon les résultats du tableau.

Par ailleurs, selon les tests d'effet indirect, nous pouvons confirmer la validité de la quatrième hypothèse H4 à travers les résultats obtenus où $T>1.96$ et $P<0.05$ (avec $T=2.325$ et $P=0.020$). Si l'effet indirect est confirmé, cela prouve que le pouvoir organisationnel a un effet de médiateur partiel. La réunion de l'ensemble de ces éléments nous amène à affirmer qu'il existe une association positive et significative entre l'intelligence financière et la performance de l'organisation en présence du pouvoir organisationnel comme médiateur, et cela confirme la « validité de l'hypothèse H4 ».

3.2. Discussion des résultats de notre étude

A l'issue de nos analyses, les résultats sont obtenus par le biais des programmes statistiques, SPSS20, Excel 2013 et SMART-PLS3, auprès de 43 ONG échantillonnées. Concernant les résultats structurels, l'intelligence financière a un effet direct significatif sur la performance. Elle a également un effet direct significatif sur le pouvoir organisationnel.

De plus, l'intelligence financière a un effet indirect sur la performance en présence du pouvoir organisationnel comme un médiateur de type partiel.

Pour l'effet direct, signalons que le coefficient de la trajectoire de l'intelligence financière sur le pouvoir organisationnel est supérieur à celui de la performance ($0.631 > 0.425$). Cela explique que les dirigeants des ONG échantillonnées donnent beaucoup d'importance à l'information stratégique, afin de garder un positionnement compétitif par rapport à leurs concurrents durant les années antérieures. Ces résultats sont conformes aux travaux de (Diallo, 2012) ; (Chafia, 2020). Concernant la relation du pouvoir organisationnel et la performance, nous signalons que cette relation a été significative, mais supérieure à celle de l'intelligence financière et de la performance ($0.493 > 0.425$). Ce qui explique que les ONG qui ont acquis certains avantages concurrentiels liés à leur légitimité et aux opportunités que cela leur confère auprès des parties prenantes, constituent une source de différenciation par rapport aux concurrents. Ce faisant, l'ensemble de ces éléments ont un effet positif sur la performance de ces ONG.

Pour la relation de l'intelligence financière et la performance, elle est positive et significative $\beta = 0.425$ car le socle de l'intelligence financière se base sur les mesures et les moyens mis dans la recherche et l'exploitation de la bonne information, au bon moment. Cela génère des charges et des coûts, surtout pour les dirigeants d'ONG qui ont souvent des moyens limités et qui préfèrent se focaliser sur l'amélioration de leur pouvoir organisationnel. Enfin, le management de l'information stratégique, à travers l'intelligence financière de ces organisations peut ainsi être compris comme une recherche de légitimité qui vise à réconcilier les dimensions sociales et économiques de la performance des ONG.

3.3. Implications managériales de la recherche pour les ONG africaines

De ce qui précède, nous pouvons dire que les résultats de cette recherche montrent que : l'approche de l'intelligence financière présente un intérêt managérial et organisationnel pour les dirigeants des ONG échantillonnées surtout pour ceux qui cherchent à innover et à développer leurs activités de manière plus fiables et durables par rapport à leurs concurrents, et aussi ceux qui rivalisent sur la qualité du service.

❖ Dans ce sens, comment les ONG peuvent-elles développer les bonnes pratiques de l'intelligence financière ?

A l'endroit des ONG de l'étude, il faut noter que l'intelligence financière pourrait leur permettre de maîtriser la protection de leurs informations stratégiques dans un monde d'information. Cependant, nous avons constaté que les causes qui ont entravé l'émergence de l'intelligence financière au sein des ONG de l'échantillon, convergent vers celles identifiées par

(Charia, 2020, p.197) : « faute de maîtrise des concepts, de formation adéquate, de moyens consacrés, d'accompagnement efficace dans la conduite du changement et l'inexistence d'un cadre institutionnel favorisant son développement. Ces résultats peuvent s'expliquer par l'absence d'un cadre institutionnel incitatif d'une part, et les formations de vulgarisation de l'intelligence financière trop théorique, loin de l'action concrète sur le terrain, d'autre part, ce qui a contribué à véhiculer une fausse idée et des désillusions à propos de celle-ci ».

En outre, les ONG, « pour rester dans le jeu de la compétition mondiale, doivent pratiquer l'intelligence financière de manière défensive pour se protéger contre un certain nombre de risques inhérents à la manipulation de l'information financière, à l'intrusion informatique et aux prises de contrôle hostile. Surtout, elles doivent agir de manière offensive pour utiliser au mieux l'information aujourd'hui largement disponible mais éparse et non ordonnée ni validée afin de renforcer leur pouvoir organisationnel » (Bensahel & Dahinine, 2016, p.18).

❖ Aussi, comment l'intelligence financière pourrait-elle contribuer au renforcement du pouvoir organisationnel et de la performance des ONG de l'étude ?

Nous avons mentionné dans nos analyses précédentes que, l'effet direct et indirect de l'intelligence financière sur les autres variables étaient positif, car le motif qui dirige l'intelligence financière est donc une volonté ferme de détecter rapidement les opportunités, de précéder les changements et les tendances de l'environnement, d'exploiter incessamment des occasions d'affaires, etc. Aussi, il faut noter que lorsqu'on envisage l'implantation internationale des ONG, chose indispensable à leur fonctionnement, Couprie (2012) constate « qu'elles sont soumises aux mêmes impératifs que les entreprises multinationales en termes d'efficacité, de professionnalisme et d'adaptation aux différents contextes économiques, politiques, législatifs et culturels des pays dans lesquels elles interviennent ». C'est pourquoi, Rahman (2007) observe d'ailleurs que durant la dernière décennie, les ONG ont compris que l'intelligence financière constitue aujourd'hui une nouvelle pratique managériale au service du développement des organisations. Dans ce sens, le croisement des défis liés au développement des ONG dans un contexte mondialisé et les différentes dimensions de l'intelligence financière que nous avons dégagé, permettrait de discuter du rôle stratégique que l'intelligence financière pourrait jouer de sorte à fournir aux ONG africaines des outils nécessaires pour se développer et profiter des opportunités offertes par la mondialisation. Enfin, « l'analyse et l'évaluation des résultats issus des pratiques d'intelligence financière, permettent d'alimenter la réactivité de l'ONG, entendue comme sa capacité à faire avancer ses pratiques, à réorganiser ses ressources et ses compétences et donc à améliorer ses résultats, au travers d'un processus d'apprentissage

organisationnel, envisagé comme une quête de légitimité visant à réconcilier les dimensions sociales et économiques de leurs performances »(Couprie,2012).

Conclusion & perspectives

L'intelligence économique est utilisée dans le secteur financier à travers le concept d'intelligence financière. Ce dernier est un ensemble d'activités coordonnées de collecte, d'analyse et de traitement d'information financière qui peut être pratiqué dans tous les types d'organisations et à tous les niveaux hiérarchiques, et dans de nombreux domaines d'expertise. Les résultats empiriques de la recherche ont montré un effet significatif et positif des pratiques de l'intelligence financière sur le pouvoir organisationnel et la performance des ONG.

Comme apport théorique de la présente étude, on peut mentionner que nous avons fait une tentative de conceptualisation du terme « intelligence financière ». Les difficultés liées à cette tentative résident dans la rareté du concept dans la littérature. Notre recherche constitue donc un approfondissement et une mise en lumière du concept « intelligence financière ».

L'apport managérial de ce travail réside dans la dimension intégrée du modèle de collecte et de gestion de l'information stratégique que nous proposons dans notre travail. Il s'agit donc de l'utilisation des pratiques de l'intelligence financière comme levier d'amélioration du pouvoir organisationnel et de la performance des ONG. Dans un monde très connecté où différentes informations se diffusent sans frontière et sans filtre, leur contrôle est devenu un enjeu fondamental pour les administrations et les entreprises. Ce faisant, le fait de savoir qualifier et protéger ses informations stratégiques, mais aussi normaliser leurs usages pour gagner en capacité d'influence, constitue aujourd'hui des facteurs de compétitivité et de pouvoir incontournables (Hakmaoui & Berrada, 2020, p.160). Notre aventure au sein des ONG s'inscrit donc dans cette logique.

Cependant, notre étude présente quelques limites. La première limite a trait « à l'adoption de l'approche hypothético-déductive ». Ce choix exclut « les approches qualitatives et constructivistes » qui pourraient permettre une étude plus approfondie des phénomènes étudiés à l'œuvre. Néanmoins, « vu la nature de la question de recherche et les options possibles, nous avons opté pour la méthode qui nous semblait la plus adaptée » (Couprie, 2012). La deuxième limite est liée à la question des caractéristiques et du recrutement de l'échantillon. En effet, en raison des difficultés que nous avons rencontrées pour accéder au terrain et interroger les dirigeants des ONG, le nombre de questionnaires récoltés après plusieurs relances est limité à 43 ONG.

Enfin, comme perspective, il faut noter que nous avons étudié l'intelligence financière en relation avec le pouvoir organisationnel et la performance. Les déterminants choisis pour mesurer, surtout, la performance et le pouvoir organisationnel nous semblent insuffisants puisque nous avons éprouvé une très grande difficulté à cerner ceux-ci, vu l'ambiguïté qui les a enveloppés. Ce faisant, pour mieux les comprendre, il faut les détailler davantage, en ajoutant d'autres déterminants spécifiques à chacune. Pour l'intelligence financière, nous suggérons l'ajout de deux variables en relation : l'innovation et la stratégie elle-même.

BIBLIOGRAPHIE

- Aguilar, F. J.** (1967), Scanning the business environment. New York, Macmillan.
- Ahdil, I. & Boujemâa , A.** (2019). Les pratiques de l'intelligence économique dans le secteur financier marocain. Revue internationale d'intelligence économique, 11(1), 103-118.
- Anh-Ducdes, L.** (2012): « Analyse stratégique et impacts de performance sur des sites web dans l'hôtellerie française indépendante » Thèse de doctorat en sciences de Gestion, Université Toulouse 1 capitole, France.
- Arefin, S. Hoque, R. & Bao, Y.** (2015). The Impact of business Intelligence on Organization's Effectiveness; An Empirical Study. Journal of Systems and Information Technology, 17(3), 1-32.
- Badaoui, M. & Chettih, A.** (2017). La modélisation par des équations structurelles et leurs applications en Management (le rôle de l'intelligence économique dans le management stratégique des PME). Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing, 1(16).
- Bensahel, W. & Dahinine , B.** (2016). L'impact des pratiques de l'intelligence économique sur le comportement stratégique de l'organisation: perspectives théoriques et managériales. Revue de Gestion et d'Économie, 4(1), 13-29.
- Chafia, H.** (2020): « Etude de l'impact de l'intelligence économique sur la performance et la compétitivité de l'entreprise en Algérie » Thèse de doctorat en gestion, Université Djilali Liabbes Sidi belabbes.
- Chassagnon, V.** (2018). Pouvoir et entreprise : une analyse méthodologique et conceptuelle. Revue de philosophie économique, 19(2), 3-32.
- Choo, C.-W.** (2001), Environmental Scanning as Information Seeking and Organizational Learning. Information Research.
- Cohen, C.** (2013), Business intelligence the effectiveness of strategic intelligence and its impact on the performance of organizations. collection ISTE, Wiley & Son, New York.

- Couprie, S.** (2012). Le management stratégique des ONG ou la quête de légitimité. *Mondes en développement*, 3(159), 59-72.
- Croutsche, J.** (2002). Étude des relations de causalité: Utilisation des modèles d'équations structurelles (approche méthodologique). *La Revue des Sciences de Gestion: Direction et Gestion*(198).
- Crozier, M. & Friedberg, E.** (1977), *L'acteur et le système*. Le seuil Paris.
- Daft, R.-L. Sormunen, J. & Parks, D.** (1988). Chief executive scanning, environmental characteristics, and company performance: an empirical study. *Strategic Management Journal*, 9, 123-139.
- Dang, T. D.** (2015): « Intelligence financière et statistique zipfienne : deux outils au service de la prise de position des marchés financiers. Application au cas des entreprises vietnamiennes non financières » Thèse de doctorat en Sciences de l'information et de la communication, Université de Toulon.
- Diagne, K.** (2018), *L'intelligence comptable et financière : un nouveau territoire de l'intelligence économique*. M2 IESCI.
- Diallo, B.** (2019), *Les facteurs clés de succès des projets de développement international*. Université du Québec à Trois-Rivières.
- Dimaggio, P. J. & Powell, W.** (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Ehringer, W. & Söderström, H.** (2017), *Financial Intelligence as a Promoter of Organizational Power*. Halmstad University, 14.
- Hair, A.** (2016), to follow complementary partial mediation or VAF calculation? Universiti Teknologi Malaysia.
- Hakmaoui, A., & Berrada, N.** (2020). L'Intelligence économique : levier de développement stratégique à l'international. *Dossiers de Recherches en Economie et Gestion*, 9(1), 157-174.
- Hamidouche, A.** (2014): « L'intelligence économique (concept, genèse et application) » Thèse de doctorat en sciences économiques, spécialité en Analyse économique. Université Alger3.
- Harriet, L.** (2014): « L'intelligence économique à la lumière des concepts managériaux: l'étude de cas d'une entreprise du secteur énergétique » Thèse de doctorat en gestion Université de Bordeaux.
- Harriet, L.** (2015). Approfondissement conceptuel de l'intelligence économique et perception des acteurs organisationnels. *Association Internationale de Management Stratégique*, 1-25.

- Huynh, C.** (2013): « Mesure de l'efficacité de l'Intelligence Economique et Stratégique : le cas des entreprises innovantes » Thèse de Docteur en Sciences de Gestion, Ecole doctorale Sciences de l'Homme, des Organisations et de la Société, Université de RENNES 1, France.
- Issor, Z.** (2017). La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions. *Projectics / Proyética / Projectique*, 2(17), 93-103.
- Jobome, G. O.** (2006). Management Pay, Governance and Performance: The Case of Large UK Nonprofits. *Financial Accountability & Management*, 22(4), 331-358.
- Junghans, P.** (2014). Ouvrir de nouveaux champs d'étude à l'intelligence économique. *Revue Internationale d'Intelligence Économique*(6), 11-13.
- Kaldor, M.** (2003). Civil Society and Accountability. *Journal of Human Development*, 4(1), 5-27.
- Kindo, H.** (2022). Le système budgétaire comme outil de mesure de la performance d'une organisation internationale: cas du CAFRAD. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 5(4).
- Kindo, H. & Benseddik, M.** (2021). Pratiques de l'intelligence financière au service des ONG en période de crise: Vers une proposition d'un modèle de gestion de crise. *Alternatives Managériales Economiques*, 3(1), 577-594.
- Khang, D. & Moe, T.** (2008). Success criteria and factors for international projects: A life cycle-based Framework. *Projeet management journal*.
- Lacolley, J.-L. Tellier, A. & Trouinard, A.** (2010). Les formes de pouvoir d'une organisation dominante. *Revue française de gestion*, 6(205), 53-69.
- Lainey, P.** (2015). Les neuf piliers du pouvoir et de l'influence. *HEC Montréal « Gestion »*, 40(3), 104 -108.
- Larivet, S.** (2010). Intelligence « civile » ? proposition d'un agenda de recherche. *Revue internationale d'intelligence économique*, 2, 143-159.
- Loufrani-Fedida, S.** (2006): « Management des compétences et organisation par projets : une mise en valeur de leur articulation. Analyse qualitative de quatre cas multisectoriels » Thèse de Docteur en Sciences de Gestion, Université de NICE-SOPHIA ANTIPOLIS, Institut d'administration des entreprises, France.
- Maghmouli, N.** (2016): « Le rôle de l'intelligence économique dans l'accroissement de la compétitivité internationale des entreprises économiques algériennes (étude de cas Fertial-Annaba) » thèse de doctorat en sciences commerciales, spécialité commerce international, université Mohamed Khider Biskra.

- Martinet, B. & Marti, Y.-M.** (1995), L'intelligence économique, les yeux et les oreilles de l'entreprise. Les Editions d'Organisation.
- Martre, H.** (1994), Intelligence économique et stratégie des entreprises. Commissariat général au plan. Paris: La documentation française.
- Mintzberg, H.** (1984), Le manager au quotidien: les dix rôles du cadre. Les Ed. d'organisation.
- Moscato, G. F.** (2014). Finance : une nouvelle voie pour l'intelligence économique. R2IE(6), 15-26.
- Moscato., G.** (2008): « Intelligence économique et modélisation financière: mise en oeuvre d'un outil pour les projets d'entreprises » Thèse de doctorat UNIVERSITÉ PARIS-EST.
- Nunnally, J. & Bernstein, I.** (1994). The Assessment of Reliability. Psychometric Theory(3), 248-292.
- Pearce, J.** (1976). Statistical Analysis of Major Element Patterns in Basalts. Journal of Petrology, 17, 15-43.
- Porter, M. E.** (1980), Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. The Free Press.
- Prescott, J.** (1986). A process for applying analytic models in competitive analysis. In W.R. King and D.L. Cleland (eds.), Strategic Planning and Management Handbook., 222-251.
- Prescott, J. E.** (1999). The Evolution of Competitive Intelligence. PROPOSAL Management, 37-52.
- Quéinnec, E.** (2003). L'ambivalence être/objet des organisations humanitaires : un objet de recherche pour les sciences de gestion. Revue internationale des sciences sociales, 3(177), 557-580.
- Rahman, M. U.** (2007). NGO Management and Operation: A South Asian Perspective. Journal of Health Management, 9(2), 223-236.
- Rouhani, S. Ashrafi, A. Ravasan, A. & Afshari, S.** (2016). The impact model of business intelligence on decision support and organizational benefits. Journal of Enterprise Information Management, 29(1), 19-50.
- Rousseau, F.** (2007). Réapprendre à conter : genèse d'un entrepreneur social. Gérer et Comprendre(87), 23-34.
- Salaouatchi, H. Bekioua, F. & Sebaa, S.** (2017). Pratiques de l'intelligence économique et compétitivité des entreprises: Le cas des PMI de la wilaya de Sétif. Revue d'économie et de statistique appliquée, 14(1).
- Simon, H. A.** (1960), The new science of management decision. New York: Harper.

- Slim, H.** (2002). By what Authority? The legitimacy and Accountability of Non-Governmental Organizations. The International Council on Human Rights Policy, Working paper. Presented in Geneva.
- Suchman, M. C.** (1995). Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.
- Templier, C.** (2016): « Comment garder le sens de l'action bénévole face à la professionnalisation des ONG : Etude de cas Surfrider Foundation Europe » Thèse de doctorat en gestion, Université de Pau et des Pays de l'Adour.
- Vicente, R.** (2017): « Les facteurs critiques de succès de l'implantation de l'ERM » Thèse présentée à l'École de gestion, comme exigence partielle du doctorat en administration (DBA) offert conjointement par l'Université de Sherbrooke et l'Université du Québec à Trois-Rivières.
- Volz-Tollet, A.-S.** (2021): « La formation de la légitimité d'un dispositif de RSE: entre dimensions individuelles et organisationnelles: le cas des dispositifs de mobilité durable dans deux entreprises » Thèse en Gestion et management, Université Panthéon-Sorbonne-Paris I.
- Weber, M.** (1971), *Economie et société*. Paris: Plon.
- Wilensky, H. L.** (1967), *Organizational Intelligence: Knowledge and Policy in Government and Industry*. Basic Books Inc., U.S.