

Le contrôle de gestion capacitant au service de la résilience organisationnelle : modèle conceptuel.

Enabling management control a lever of organizational resilience capacities : conceptual model

Amezzane Kamal

Docteur en Sciences de Gestion

École Supérieure de Technologie - Casablanca

Université Hassan II - Maroc

Laboratoire Pluridisciplinaire de Recherche en Ingénierie Sociale et Management des Entreprises

Benlakouiri Abderrahim

Enseignant

École Supérieure de Technologie - Casablanca

Université Hassan II – Maroc

Laboratoire Pluridisciplinaire de Recherche en Ingénierie Sociale et Management des Entreprises

Lachheb Younes

Doctorant

École Supérieure de Technologie - Casablanca

Université Hassan II – Maroc

Laboratoire Pluridisciplinaire de Recherche en Ingénierie Sociale et Management des Entreprises

El ghalfiki Jawad

Enseignant

Université Sultan Moulay Sliman, Beni Mellal – Maroc

Laboratoire de Recherche Pluridisciplinaire en Economie et Gestion

Benzaroual Mustapha

Doctorant

Université Hassan II – Maroc

École Supérieure de Technologie - Casablanca

Laboratoire Pluridisciplinaire de Recherche en Ingénierie Sociale et Management des Entreprises

Date de soumission : 21/07/2025

Date d'acceptation : 05/09/2025

Pour citer cet article :

AMEZZANE. Y. & Al. (2025) « Le contrôle de gestion capacitant au service de la résilience organisationnelle : modèle conceptuel », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 6 : Numéro 9 » pp : 302 – 326.

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

Attribution License 4.0 International License



Résumé

Le contrôle de gestion constitue un levier clé du changement organisationnel. L'objectif de cet article est de montrer comment les dirigeants utilisent cet outil de gestion, en particulier le contrôle de gestion capacitant, pour renforcer la résilience de leurs entreprises. Cette étude repose sur une revue approfondie de la littérature, qui a permis d'élaborer un modèle conceptuel liant, d'une part, le contrôle de gestion capacitant défini par ses quatre dimensions : la réparation, la transparence interne, la transparence externe et la flexibilité et, d'autre part, la résilience organisationnelle active, caractérisée par trois capacités : cognitives, comportementales et contextuelles.

Mots clés : la Résilience Organisationnelle ; la Résilience Organisationnelle active ; le Contrôle de Gestion ; le Contrôle de Gestion capacitant.

Abstract

Management control is a key lever for organizational change. The aim of this article is to show how managers use this management tool, in particular enabling management control, to strengthen the resilience of their companies. This study is based on an in-depth review of the literature, which has led to the development of a conceptual model linking, on the one hand, enabling management control defined by its four dimensions : repair, internal transparency, external transparency and flexibility and, on the other hand, active organizational resilience, characterized by three capabilities : cognitive, behavioral and contextual.

Keywords : Organizational Resilience ; Active Organizational Resilience ; Management Control ; Capacitive Management Control.

Introduction

La récurrence et la gravité des crises rendent les entreprises incapables de prévoir l'avenir, ce qui peut mettre en péril leur pérennité. Elles doivent ainsi renforcer leur réactivité et leur proactivité, en augmentant leur capacité à faire face à des événements imprévus et perturbateurs, plutôt que d'attendre le pire. En d'autres termes, elles se voient contraintes de développer leur résilience organisationnelle, entendue comme la capacité à se reconstruire en permanence face aux turbulences (Hamel and Välikangas, 2003). Madni a défini la résilience organisationnelle comme la capacité d'anticiper, de résister, de s'adapter et de se rétablir en retrouvant, dans la mesure du possible, l'état d'avant la perturbation (Madni, 2007). La résilience organisationnelle peut prendre des formes différentes. Ainsi, Lengnick-Hall et al. (2011) ont distingué entre la résilience active et la résilience passive. La résilience peut être également planifiée (anticipative) ou adaptative (faire face) (Lee et al., 2013). Dans ce papier, nous proposons d'analyser la résilience active, qui correspond à la capacité de l'organisation à gérer efficacement les situations complexes avant même la survenance des événements perturbateurs (Lengnick-Hall et al., 2011). L'étude de la résilience permet ainsi de comprendre pourquoi certaines entreprises parviennent à surmonter les événements inattendus qu'elles rencontrent au cours de leur parcours, tandis que d'autres disparaissent (Christianson et al., 2009).

Aujourd'hui, l'incertitude due à la pandémie de la covid-19 a ravivé le débat sur la résilience organisationnelle et sur ses déterminants, en particulier le contrôle de gestion (Naro and Villesèque-Dubus, 2022a; van der Kolk et al., 2015). A cause de la pandémie Covid-19, les entreprises sont entrées dans une situation d'incertitude radicale, une situation non mesurable et non probabilisable (Knight, 1921). En tant qu'un outil de pilotage de la performance, le contrôle de gestion est à l'avant-scène des crises. Ainsi, étant donné que le changement organisationnel est un élément essentiel à l'adaptation aux crises externes (Chiang, 2010), le contrôle de gestion est le moteur de ce changement (Nuhu et al., 2019). De ce fait, le contrôle de gestion est amené à accompagner le changement organisationnel afin de gérer les événements perturbateurs qui pénalisent la performance, voire la pérennité de l'entreprise.

Les systèmes de CG peuvent être formalisés d'une manière capacitante (habilitante) ou coercitive (Adler and Borys, 1996). D'après ces auteurs, ces deux dimensions du CG sont interdépendantes et complémentaires. La formalisation capacitante est conçue pour accompagner les employés afin de tirer bénéfice de leurs compétences et intelligence. Tandis que, la formalisation coercitive consiste à forcer le respect des normes et des règles par les

employés (Ahrens and Chapman, 2004). Dans cet article, nous examinerons la résilience comme une conséquence des systèmes de contrôle de gestion. Notre objectif est de comprendre comment ces systèmes sont employés par les décideurs pour faire face aux situations de crise et favoriser la création d'organisations résilientes. À cette fin, notre analyse portera sur le rôle des pratiques de contrôle de gestion capacitant, examinées à travers ses quatre dimensions clés : la réparation, la transparence interne, la transparence globale et la flexibilité. Nous examinerons leur influence sur le développement des capacités de résilience active, qui se déclinent en trois dimensions : cognitive, contextuelle et comportementale. À partir d'une revue approfondie de la littérature, nous nous intéressons à la problématique suivante : dans quelle mesure le contrôle de gestion capacitant contribue-t-il au renforcement de la résilience organisationnelle des entreprises ?

Dans un premier temps, nous réaliserons une revue de la littérature portant sur les deux concepts clés : le contrôle de gestion capacitant et la résilience organisationnelle active. Dans un second temps, nous proposerons un modèle conceptuel établissant un lien entre les dimensions du contrôle de gestion capacitant et les mécanismes d'une résilience organisationnelle active.

1. Cadre théorique de la résilience organisationnelle et du contrôle de gestion :

1.1 La résilience organisationnelle : revue de la littérature

Les crises, telles que la pandémie de COVID-19, rappellent aux entreprises l'importance de faire preuve de résilience face aux événements perturbateurs et de se préparer à l'imprévu pour garantir leur pérennité, même en période de crise. Le concept de résilience n'est pas un sujet nouveau, mais il a pris une dimension accrue à mesure que les organisations prennent conscience des défis imprévisibles auxquels elles sont confrontées (Bhamra et al., 2011).

La résilience désigne la capacité d'un système à retrouver sa situation normale après un événement perturbateur (Hosseini et al., 2016). Dans les sciences physiques, le concept résilience veut dire la capacité d'un système à retrouver sa forme antérieure après une perturbation (Annarelli and Nonino, 2016).

En ce qui concerne la résilience organisationnelle, plusieurs définitions sont proposées, qui varient en fonction du contexte et des perspectives adoptées. Ainsi, la résilience organisationnelle est définie comme étant " la capacité d'absorber efficacement, de développer des réponses spécifiques et de s'engager dans des activités de transformation pour tirer parti des surprises perturbatrices qui menacent potentiellement la survie de l'organisation" (Lengnick-Hall et al., 2011). Elle est la capacité d'une organisation de revenir à l'état de " normalité ", état de référence perçue, ou de se remettre d'une crise. Au départ, dans le domaine organisationnel,

le concept résilience avait comme objectif de permettre aux entreprises de faire face au changement rapide de leur environnement commercial (Hosseini et al., 2016). De ce fait, la résilience fournit aux entreprises les capacités requises afin de faire face aux incertitudes (Lengnick-Hall and Beck, 2005).

Selon (Lee et al., 2013) et Bracci and Tallaki (2021), la résilience peut être planifiée (anticipative) et adaptative (faire face). D'après ces auteurs, la résilience planifiée implique l'utilisation des capacités de planification existantes et prédéterminées, tandis que la résilience adaptative apparaît comme une réponse à une crise ou à une autre situation émergente.

Le concept de résilience organisationnelle peut être décrit comme une caractéristique ou un résultat lorsque les organisations font face à des conditions défavorables (Carden et al., 2018). Elle peut être également active ou passive (Lengnick-Hall et al., 2011).

La **résilience passive** est la simple habilité à rebondir. Il s'agit de l'aptitude d'une organisation à se remettre de situations perturbatrice (situation inattendues, stressantes et défavorables) et à revenir à son état stable (Gittell et al., 2006). Autrement dit, il s'agit de la capacité d'une organisation à retrouver sa situation antérieure après une interruption (Gittell et al., 2006 ; Hollnagel et al., 2008). On peut assimiler la résilience passive à l'exemple de la résolution des problèmes liés aux produits (Akgün and Keskin, 2014).

Quant à **la résilience active**, elle correspond à un effort délibéré d'être mieux capable de s'adapter à la surprise (Wildavsky, 1988 ; Lengnick-Hall and Beck, 2003). Elle fait allusion à la capacité de l'entreprise de créer de nouvelles opportunités avant que des événements perturbateurs ne surviennent (Somers, 2009). Elle se forge à travers le développement de nouvelles opportunités ainsi que de nouvelles capacités (Akgün et Keskin, 2014). Il s'agit, de son aptitude à absorber les complexités et à sortir d'une situation difficile plus forte et avec un plus grand répertoire d'actions avant que l'événement perturbateur ne survienne (Lengnick-Hall et al., 2011). Au sens de Hamel G et Välikangas L. (2003), on peut la considérer comme une stratégie d'anticipation et d'innovation permanente (Crenn, 2018 ; Nunes and Steinbruch, 2019). Durant la phase avant-crise, les organisations sont amenées à accroître leurs capacités de détection des failles au plus vites en développant la capacité de communiquer avant que les choses s'aggravent (Weick K.E. et Sutcliffe K.M, 1999 ; cité par Xie, 2022,). Avant la survenance de risques, la capacité d'anticipation s'avère plus propice, la non détection des signaux conduirait à l'échec face aux chocs grandissant (Flin, 2017). De ce fait, la résilience active se caractérise par une certaine proactivité afin que l'entreprise soit capable de prospérer en cas d'adversité et de turbulence (Lengnick-Hall et al., 2011) et de réagir plus vite. Il s'agit

ici pour une organisation de développer sa propre capacité future (Somers, 2009). Au lieu de se contenter de la résolution des problèmes liés aux produits actuels (Akgün and Keskin, 2014), l'entreprise devrait développer de nouveaux et meilleurs produits. Dans cette perspective, la résilience active n'est plus qu'une simple survie, elle couvre l'identification des risques potentiels et les étapes proactives prises pour s'assurer que l'organisation prospère face à l'adversité. Dans cet article, nous allons nous focaliser sur la résilience active.

La résilience active a trois dimensions : la capacité cognitive, la capacité comportementale et la capacité contextuelle (Lengnick-Hall et al., 2011). Selon Ruiz-Martin et al., (2018), chacune de ces dimensions alimente l'entreprise de ressources particulières.

1.2 Contrôle de Gestion : revue de la littérature

Le contrôle de gestion est un ensemble de systèmes et de dispositifs que les gestionnaires utilisent pour s'assurer que les comportements et les décisions des individus sont conformes aux objectifs stratégiques de l'organisation (Malmi and Brown, 2008). Il s'agit d'une représentation formalisée et simplifiée de l'organisation, de ses performances et de son environnement (Lorino, 2005). Il est présenté comme étant un outil de gestion de l'incertitude et de la complexité (Bouquin, 1994). Son évolution permanente a poussé, dès 2006, certains auteurs comme Bouquin and Fiol, (2007) a interrogé sur son avenir en indiquant qu'il était écartelé entre servir la direction générale à travers le reporting et réguler le terrain en agissant sur les processus.

Les outils du CG sont conçus pour assurer la cohérence et la cohésion organisationnelle (Weick, 1995) et leur utilisation présente une double dimension, coercitive et habilitante (capacitante) (Ragaine et al., 2014 ; Simons, 1990 ; Chapman, 1998). En effet, en principe, les dispositifs du CG sont présentés pour influencer et orienter les comportements des acteurs d'une organisation (dimension coercitive). Cependant, ces dispositifs jouent également un rôle habilitant, dans la mesure où ils facilitent la maîtrise des tâches et le pilotage de la performance en fournissant des informations nouvelles et pertinentes (Bollecker, 2007 ; Fornerino and Godener, 2006). Ces deux dimensions du contrôle, capacitant/coercitive, ne sont pas opposées mais sont indissociables et interdépendantes (Adler and Borys, 1996). Tous les systèmes et instruments du CG présentent cette double dimension dans leur utilisation. Cette dualité se retrouve également dans les quatre systèmes de contrôle identifiés par Simons. En effet, selon Simons (1995), les systèmes de contrôle diagnostique adoptent un langage coercitif, alors que les systèmes de contrôle interactifs véhiculent un langage émancipateur (Dambrin and Löning, 2008).

Le contrôle de gestion capacitant est défini comme « une démarche de contrôle de gestion basée sur une technologie formalisée du travail irriguée par quatre caractéristiques clés capacitantes qui permettent aux employés de mieux maîtriser leur mission au travers des interactions entre les managers-utilisateurs et les éléments de ces systèmes de maîtrise de gestion (SMG) » (Benoit and Chatelain-Ponroy, 2016). D'après cette définition, il apparaît que le contrôle capacitant ne concerne pas tant le contenu des systèmes de maîtrise de la gestion (SMG), mais plutôt la manière dont ces systèmes sont utilisés. Contrairement à une vision coercitive des SMG, qui cherche à contraindre les employés à respecter les normes et les procédures préétablies, la formalisation capacitaire (ou habilitante) vise à soutenir les acteurs de l'organisation plutôt qu'à les contrôler (Ahrens and Chapman, 2004).

Par le SMG, on entend « des mécanismes, processus, systèmes et réseaux évolutifs formels et informels utilisés par les organisations pour communiquer les principaux buts et objectifs de la direction, pour appuyer les processus stratégiques et de gestion courante par l'analyse, la planification, les mesures, le contrôle, les incitations, et plus largement le pilotage de la performance, et pour soutenir et faciliter l'apprentissage organisationnel et le changement » (Ferreira and Otley, 2009).

Selon Bracci and Tallaki (2021), le contrôle capacitant est une forme du contrôle qui responsabilisent les responsables et les employés. Contrairement à la vision traditionnelle, qui repose sur la surveillance et l'application stricte des règles et des procédures (le contrôle coercitif), le contrôle de gestion capacitant a pour objectif de renforcer les compétences des employés afin qu'ils puissent maîtriser les dispositifs de gestion et, par conséquent, leurs tâches. Il s'agit d'une approche qui vise à surmonter les difficultés rencontrées au quotidien dans l'exécution du travail en permettant aux collaborateurs de mieux comprendre et utiliser les outils de gestion mis à leur disposition. Pour ce faire, les SMG sont à concevoir de telle sorte à aider les acteurs à réagir efficacement aux inévitables contingences (Ahrens and Chapman, 2004). La notion du CG capacitant est retenus implicitement dans la définition du CG de Merchant and Van der Stede (2007), « le contrôle de gestion implique que les managers prennent des mesures pour veiller à ce que les employés fassent ce qui est le mieux pour l'organisation ». Autrement dit, les managers sont amenés à créer un environnement organisationnel propice pour que les acteurs prennent les décisions les plus adaptées aux objectifs organisationnels (Thoenig, 2007 ; cité par Benoit and Chatelain-Ponroy, 2016). Les SMG dont le CG fait partie devrait refléter cette orientation consistant à capaciter les employés (Lowe and Loo, 2014). Le contrôle capacitant est une nouvelle conception du CG, remettant en cause les dichotomies

classiques entre efficacité et flexibilité. Il préconise, en effet, la mise en place d'interactions dynamiques entre l'homme et la technologie. Cette analyse sociotechnique justifie l'importance de la théorie sociotechnique dans notre recherche. L'entreprise est un système sociotechnique où l'organisation sociale et l'organisation technique s'influencent réciproquement (Rojot, 2003 ; cité par Benoit and Chatelain-Ponroy, 2016).

Le CG capacitant se distingue de contrôle coercitif par quatre caractéristiques principales : la réparation, la flexibilité, la transparence interne et la transparence globale (Adler and Borys, 1996).

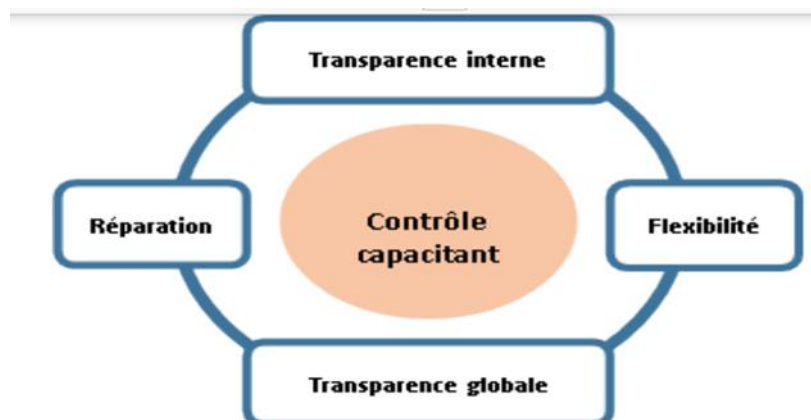
La réparation signifie que les utilisateurs ont la possibilité d'améliorer les dispositifs formels (Benoit and Chatelain-Ponroy, 2016). Cela veut dire que les utilisateurs sont dignes de confiance et peuvent donc proposer des suggestions d'amélioration (Ahrens and Chapman, 2004). Cette intervention des utilisateurs, en réparant et en redéfinissant les procédures des systèmes de gestion, permet d'éviter les dysfonctionnements et les pannes (Benoit and Chatelain-Ponroy, 2016). La réparation est justifiée par le fait que les concepteurs ne peuvent pas tout prévoir lors de la formalisation des dispositifs et procédures. Dans une vision coercitive, la réparation des défaillances des procédures implique obligatoirement l'aide d'un expert (Jørgensen and Messner, 2009). Dans une logique capacitaire, les employés jouissent d'une autonomie qui leur permet d'apprendre de leurs erreurs, notamment en ce qui concerne la réparation des systèmes et la résolution des problèmes.

La transparence interne désigne la visibilité et la compréhension des processus internes par les utilisateurs, ainsi que le partage clair et ouvert des dispositifs au sein de l'organisation (Ahrens and Chapman, 2004 ; (Benoit and Chatelain-Ponroy, 2016). Dans une logique coercitive, la compréhension des procédures et du système est généralement négligée (Adler et Borys, 1996). L'accent est mis avant tout sur l'application rigide des règles et des normes, sans que les utilisateurs aient besoin de comprendre en profondeur les processus sous-jacents. En revanche, la compréhension des processus joue un rôle fondamental dans la capacité à réparer et ajuster les systèmes (Chapman et Kihn, 2009). Il serait en effet absurde de s'attendre à ce que les utilisateurs puissent intervenir efficacement pour corriger ou améliorer un système qu'ils ne maîtrisent pas.

La transparence globale ou externe fait référence à la capacité des employés à comprendre le contexte organisationnel dans son ensemble. Cela inclut l'accès à des informations concernant d'autres domaines et processus au-delà de leur propre sphère d'activité (Ahrens et Chapman, 2004). Elle implique également un décloisonnement des fonctions et une prise en compte de

l'interdépendance des processus. Les employés ont ainsi le droit d'accéder à des informations qui ne relèvent pas directement de leur domaine de travail. Comprendre le système dans sa globalité permet aux collaborateurs de réaliser leur travail en harmonie avec la stratégie de l'entreprise (Chapman et Kihn, 2009) et de mieux interagir avec le contexte organisationnel dans son ensemble (Adler et Borys, 1996). En outre, la transparence globale favorise l'engagement des utilisateurs, qui sont ainsi en mesure de contribuer à l'ajustement du système en proposant des suggestions d'amélioration pertinentes (Benoit et Chatelain-Ponroy, 2016). La flexibilité veut dire que les utilisateurs ont des marges de manœuvre pour s'écarter des normes et des procédures formalisées. Ainsi, les employés ont plusieurs options pour adapter le système à leurs propres besoins (Adler and Borys, 1996) et résoudre les problèmes (Dowling and Leech, 2014). Ils peuvent modifier les dispositifs et y ajouter des fonctionnalités afin de répondre à leurs besoins spécifiques (Brown et al., 2020). Dans la mesure où ils sont en capacité de les réparer (Benoit and Chatelain-Ponroy, 2016). S'écarter des normes est source d'apprentissage et offre aux utilisateurs des opportunités pour faire face aux imprévus (Chapman & Kihn, 2011). Les acteurs peuvent, en exploitant leurs marges de manœuvre, s'accorder sur les objectifs, adopter, rejeter ou transformer les conventions en vigueur (Bollecker and Naro, 2014).

Figure N°2 : Les dimensions du contrôle de gestion capacitant



Source : Benoit and Chatelain-Ponroy (2019)

Ces caractéristiques sont partagées par l'ensemble des chercheurs en contrôle capacitant (Ahrens et Chapman, 2004). Elles sont interdépendantes (Groen et al., 2012) et se renforcent mutuellement (Englund et Gerdin, 2015). Ainsi, la compréhension des dispositifs, à travers la transparence, facilite leur réparation, car elle permet aux utilisateurs de mieux identifier les

dysfonctionnements et d'y remédier efficacement. De plus, la possibilité de commettre des erreurs est directement liée à la capacité de les corriger.

En somme, on peut affirmer que les systèmes de contrôle habilitants sont conçus pour favoriser le partage d'informations, l'interaction entre les travailleurs, ainsi que les opportunités d'apprentissage et de résolution de problèmes (Beuren and Santos, 2019).

2. Contrôle de Gestion Capacitant et Résilience Organisationnelle Active : Modèle Conceptuel

2.1 La relation contrôle de gestion capacitant et résilience organisationnelle active

Les déterminants de la résilience sont nombreux, parmi lesquels figure le contrôle de gestion: La flexibilité (Annarelli and Nonino, 2016 ; Jørgensen and Messner, 2009 ; Comfort, 2005), l'anticipation des interruptions et l'apprentissage (Lee et al., 2013), la communication et la gestion du stress des employés (Shannon, 2017), le leadership (Hermann et al., 2001), la structure, la culture et la stratégie organisationnelle (Bruneau et al., 2003) . La résilience est un processus dynamique qui évolue au fil du temps (Gittell et al., 2006). Selon Barasa et al., (2018), la résilience dépend de la manière dont les informations sont gérées et utilisées.

La relation entre le contrôle de gestion (CG) et la résilience est largement abordée dans la littérature, mais la pandémie de la COVID-19 a renouvelé l'intérêt pour ce sujet. Les auteurs ont analysé cette relation sous divers angles. En effet, certains soutiennent que le CG ne joue pas un rôle actif dans le processus de changement, mais en subit plutôt les conséquences. Par conséquent, ces pratiques devraient évoluer afin de s'adapter au nouveau contexte managérial et organisationnel engendré par les transformations de l'environnement (Shields, 1997). le contrôle de gestion peut non seulement freiner le processus de changement, mais aussi jouer un rôle crucial dans son pilotage et son efficacité (Langfield-Smith, 1997). Il est présenté comme un déterminant de la résilience (Naro and Villesèque-Dubus, 2022a). En effet, face à l'incertitude, le contrôle de gestion aide les acteurs à expérimenter, à innover, et les encourage à prendre des risques tout en identifiant les évolutions nécessaires (Shields, 1997). Il ne se limite pas à normer les comportements, mais joue également un rôle clé dans l'alimentation des échanges et le partage des expériences, qui deviennent ainsi des sources potentielles de nouvelles solutions (Detchessahar, 2001).

Un certain nombre d'auteurs inspirés des travaux d'Adler and Borys (1996) comme (Ahrens and Chapman, 2004 ; Bracci and Tallaki, 2021 ; Beuren and Santos, 2019), se sont penchés davantage sur l'apport positif du CG habilitant dans le renforcement de la résilience organisationnelle. Dans ce cadre, selon (Hartmann and Maas, 2011) , les systèmes du CG

habilitant sont les plus utilisés pour faire face aux imprévus. D'après Mundy (2010), le Contrôle habilitant est caractérisé par la transparence des opérations, l'adaptabilité, l'adaptation rapide, le partage de l'information et la spontanéité. Ces différentes caractéristiques contribuent à la résilience organisationnelle (Barasa et al., 2018).

Le CG capacitant contribue au renforcement de la flexibilité, facteur de résilience. Ce constat est confirmé empiriquement par des auteurs comme (Mahama and Cheng, 2013) ; (Hartmann and Maas, 2011) et (Ahrens and Chapman, 2004). Ainsi, la flexibilité due à l'assouplissement de ses règles accroît la capacité de résilience organisationnelle (Ignatiadis and Nandhakumar, 2007). Les employés ont la possibilité d'adapter et de réparer les dispositifs du CG en fonction des besoins (Jørgensen and Messner, 2009). En revanche, le contrôle coercitif, en raison de son caractère rigide, nuit à la capacité de résilience organisationnelle (Ignatiadis and Nandhakumar, 2007).

Les pratiques du CG, notamment celles du CG capacitant, alimentent les différentes dimensions de la résilience face aux chocs externes (Naro and Villesèque-Dubus, 2022b). Elles renforcent les trois dimensions de la résilience active : la dimension cognitive, comportementale et contextuelle (Lengnick-Hall et al., 2011).

Beuren and Santos, (2019) ont observé que les caractéristiques habilitantes des systèmes de contrôle de gestion contribuent à l'interprétation des situations incertaines d'une manière plus créative. Le CG, en tant qu'outil de pilotage des représentations et des interprétations (Lorino, 1995), influence les interprétations des acteurs qui guident leurs actions en alimentant leurs structures cognitives (Chevalier-Kuszla, 1998). Les systèmes de contrôle de gestion informent les acteurs sur les évolutions de l'environnement et sur la dégradation des indicateurs de performance (tels que la productivité, les parts de marché, les résultats, etc.), ce qui facilite la prise de conscience de la nécessité d'opérer un changement. Selon Mundy (2010), le contrôle capacitant est source d'avantage concurrentiel et renforce les capacités organisationnelles (Mundy, 2010). L'utilisation habilitante se concentre sur la facilitation de l'autonomie et de l'apprentissage. Ainsi, de nouvelles compétences sont développées, et une culture de résolution de problèmes, d'analyse et d'interprétation des situations émerge, contribuant ainsi à nourrir la résilience cognitive de l'entreprise (Radtke & Widener, 2016 ; cité par Beuren and Santos, 2019).

De plus, le contrôle habilitant renforce la confiance et permet de considérer les dysfonctionnements comme des opportunités d'apprentissage (Hoy et Sweetland, 2001). En revanche, le respect rigide des règles et des normes dans le cadre du contrôle coercitif entre en

contradiction avec certains principes de la résilience cognitive, tels que l'orientation conceptuelle et la direction constructive (Beuren and Santos, 2019). Le contrôle capacitant favorise l'orientation conceptuelle en augmentant l'intelligence et les capacités des utilisateurs (Henttu-Aho, 2016), ainsi que la direction constructive en encourageant le dialogue entre les employés (Wouters et Wilderom, 2008). Cette interaction entre les acteurs peut conduire à la création de nouvelles informations et compétences, permettant ainsi d'analyser et d'interpréter les situations de manière spécifique et non programmée.

La dimension comportementale de la résilience organisationnelle implique l'aptitude de l'entreprise à prendre des actions non conventionnelles, c'est-à-dire des mesures non formellement prévues par les normes (Lengnick-Hall et al., 2011). Selon Kantur et İşeri-Say (2012), cela englobe des actions stratégiques créatives, proactives et flexibles, visant des solutions élastiques. Cela implique également pour l'organisation de développer des valeurs qui favorisent des habitudes d'investigation, des routines de collaboration et des traditions de flexibilité. Les systèmes de contrôle habilitants contribuent au renforcement de ces éléments de la résilience comportementale. En effets, l'utilisation capacitante des outils de contrôle favorise l'élaboration des réponses robustes tout en encourageant les comportements intuitives (Lengnick-Hall et al., 2011). Grâce au contrôle capacitant, les salariés sont en mesure de résoudre les dysfonctionnements en prenant leurs propres décisions (Malz et al., 2014). Les systèmes de contrôle de gestion capacitant aident les décideurs à prendre des décisions appropriées en leur fournissant des informations et des connaissances pertinentes, renforçant ainsi leur comportement adaptatif (Bracci and Tallaki, 2021). Ils permettent également de concevoir des actions et activités non conventionnelles et de tirer profit des relations et des ressources (Beuren and Santos, 2019). Selon Beuren et Santos (2019), le contrôle capacitant favorise le partage d'informations, l'interaction entre les travailleurs, les opportunités d'apprentissage et la résolution de problèmes. Cela stimule le développement des habitudes comportementales, permettant ainsi d'agir et de réaliser des investissements avant même qu'ils ne soient nécessaires (Hammonds, 2002). Les marges de manœuvre accordées aux acteurs les aident à créer des opportunités face à des événements perturbateurs. Ces managers bénéficient d'une certaine liberté d'innover en surmontant les obstacles et événements inattendus, en capitalisant sur leur intelligence (Free, 2007).

Selon (Lengnick-Hall et al., 2011), Le contrôle capacitant, par ses caractéristiques telles que la liberté d'échouer (l'expérimentation) et la communication ouverte, contribue au renforcement

des dimensions de la résilience comportementale, telles que la préparation comportementale et l'agilité improvisée.

Le contrôle de gestion capacitant contribue également au développement de la résilience contextuelle. Ainsi, sa caractéristique de flexibilité, en offrant aux employés le droit à l'erreur, renforce la dimension de sécurité psychologique de la capacité contextuelle (Beuren and Santos, 2019). Assumer les risques interpersonnels par les employés renforce la sécurité psychologique (Lengnick-Hall et al., 2011). Pour ce faire, les entreprises doivent créer un environnement de travail favorable (Akgün et Keskin, 2014 ; Lengnick-Hall & Beck, 2005). La formalisation habilitante exerce une influence sur les comportements individuels (Hempel et al., 2012), ce qui permet aux employés de se sentir soutenus et motivés par les règles et systèmes en place (Wouters and Wilderom, 2008). Le climat créatif d'une organisation est significativement associé à l'innovation et à la résilience organisationnelle (Mafabi et al., 2015).

2.2 Détermination des variables de mesure :

2.2.1 La résilience organisationnelle active :

Bien que les études sur la résilience fassent partie d'une longue tradition dans des disciplines telles que la psychologie et l'écologie, elles restent relativement récentes dans le domaine de la gestion des organisations. Les études sur la résilience dans ce domaine ont porté sur différents aspects : réponses organisationnelles aux menaces externes, fiabilité organisationnelle, résilience des employés, adaptabilité des modèles commerciaux, résilience de la chaîne d'approvisionnement...Tous ces travaux ont développé leurs propres définitions, conceptualisations et mesures de la résilience (Linnenluecke, 2017). Dans notre article, en se basant sur les travaux Lengnick-Hall et Beck (2005, 2009), nous définissons la résilience comme un ensemble de capacités, de routines, de pratiques et de processus organisationnels spécifiques permettant à l'entreprise de s'orienter conceptuellement, d'agir pour aller de l'avant et de créer un cadre de diversité et d'intégration modulable. A ce niveau, la capacité de résilience d'une organisation est développée à partir de capacités et de routines cognitives, comportementales et contextuelles (Lengnick-Hall and Beck, 2005, 2009).

- **Les capacités cognitives :**

Les capacités cognitives de la résilience reposent sur une compréhension approfondie de la réalité et une remise en question continue des hypothèses fondamentales. De plus, l'intérêt qu'une organisation porte à l'examen et à l'amélioration constantes de ses attentes et de ses perspectives sur son fonctionnement actuel lui permet de mieux gérer les complexités et les incertitudes de son environnement (Weick & Sutcliffe, 2007).

Les facteurs cognitifs contribuant à la création de la résilience organisationnelle peuvent être divisés en deux dimensions : l'orientation conceptuelle et l'orientation constructive. L'orientation conceptuelle se développe à travers une vision stratégique claire, un ensemble de valeurs fondamentales et une orientation précise vers l'objectif commun de l'organisation. Elle offre à l'entreprise les conditions lui permettant la résolution de problèmes liés aux changements et incertitudes plutôt que de créer une rigidité organisationnelle (Sutcliffe & Vogus, 2003). L'orientation constructive permet à l'entreprise d'interpréter et de donner un sens aux changements et aux événements sans précédent (Weick, 2005). L'orientation constructive, selon Weick (2003), nécessite une attitude qui équilibre des forces contradictoires : la confiance et l'expertise d'une part, et le scepticisme, la prudence ainsi que la recherche de nouvelles informations d'autre part.

Dans notre article l'orientation conceptuelle est définie à travers 5 items, tandis que l'orientation constructive est déterminée par 4 items (Beuren et Vanderlei, 2019 ; Akgün and Keskin, 2014 ; Chapman and Kihn, 2009 ; Mahama and Cheng, 2013).

- **Les capacités comportementales :**

Lengnick-Hall et Beck (2003, 2005) définissent les capacités comportementales comme un ensemble de forces permettant à une entreprise d'apprendre le maximum sur une situation donnée et de pouvoir utiliser pleinement ses ressources lors de l'émergence d'événements disruptifs et surprenants. Les capacités comportementales comprennent quatre dimensions :

Tout d'abord, l'ingéniosité (learned resourcefulness) qui englobe l'ensemble des caractéristiques permettant à l'entreprise de faire preuve d'une créativité disciplinée, obéissant à des règles de conduite commune, afin de concevoir des réponses non conventionnelles mais robustes adaptées à des défis sans précédent (Lengnick-Hall et Lengnick-Hall, 2003). La deuxième dimension est l'agilité contre-intuitive, qui désigne la capacité d'une entreprise à poursuivre des plans d'action radicalement différents de ceux qui suivent les normes établies (Lengnick-Hall et al, 2011). Il s'agit d'une compétence nécessaire pour réaliser des changements révolutionnaires. La troisième dimension des capacités comportementales concerne les habitudes pratiques ; ce sont des routines répétitives apprises lors des activités quotidiennes de l'entreprise et qui fournissent des réponses et des réactions immédiates à toute menace inattendue. Ces habitudes sont étroitement liées aux véritables valeurs organisationnelles qui sont liées aux fondements cognitifs de la résilience (Lengnick-Hall et al, 2011). La dernière dimension porte sur la préparation comportementale, elle consiste

à prendre les mesures et à faire les investissements nécessaires en amont pour s'assurer que l'entreprise est en mesure de tirer parti des situations qui émergent (Lengnick-Hall et al, 2011). Notre article se concentre sur deux dimensions de ces capacités comportementales, dont la validité a été vérifiée dans les travaux de Beuren et Vanderlei (2019), Akgün et Keskin (2014), Chapman et Kihn (2009), ainsi que Mahama et Cheng (2013) : l'agilité improvisée ou contre-intuitive (5 items) et la préparation comportementale (6 items).

- **Les capacités contextuelles :**

Les éléments contextuels qui favorisent la résilience d'une organisation dépendent des relations internes et externes qui lui permettent de répondre de manière efficace aux défis environnementaux. À ce titre, on peut identifier quatre dimensions clés. En premier lieu, la sécurité psychologique, qui désigne la perception des employés quant à leur capacité à prendre des risques dans leur environnement de travail sans craindre d'être jugés négativement. En d'autres termes, la sécurité psychologique offre aux employés la liberté de poser des questions, de solliciter de l'aide ou de reconnaître leurs erreurs sans être perçus comme ignorants, inexpérimentés ou incompetents.

En deuxième lieu, on trouve le capital social. Leana et Buren (1999) le définissent comme une ressource qui reflète la nature des relations sociales au sein d'une organisation. Il se manifeste par le degré d'alignement des membres sur des objectifs communs ainsi que par la confiance mutuelle qui les unit. L'ampleur du capital social constitue un facteur déterminant dans le développement des capacités contextuelles qui renforcent la résilience organisationnelle (Adler & Kwon, 2000). La troisième dimension concerne le partage du pouvoir et des responsabilités. En effet, les entreprises résilientes s'appuient sur une gestion décentralisée, favorisant une prise de décision partagée et encourageant la responsabilité tant individuelle que collective. Enfin, la quatrième dimension repose sur l'accès à un réseau étendu de ressources, notamment par des relations avec des parties prenantes externes et la formation d'alliances stratégiques. Les ressources obtenues grâce au réseau de relations organisationnelles d'une entreprise lui confèrent une marge de manœuvre durable (Judge, Fryxell et Dooley, 1997), élargissant ainsi le spectre des actions possibles et permettant une diversité d'interprétations pour l'utilisation alternative de ces ressources.

Dans cet article, nous nous concentrons sur deux dimensions des capacités contextuelles : la sécurité psychologique (composée de 4 items) et l'accès à un réseau étendu de ressources (composé de 3 items).

2.2.2 Le contrôle de gestion capacitant :

Dans une étude récente publiée par le MIT Sloan Management Review, il a été révélé que 80 % des entreprises interrogées, disposant de systèmes de contrôle avancés tels que l'automatisation, l'intelligence artificielle (IA) et le machine learning, ne parviennent pas à tirer des avantages significatifs (Ransbotham et al., 2020). Cette situation peut s'expliquer par le fait que les bénéfices attendus ne résultent pas uniquement de l'implémentation de systèmes de contrôle sophistiqués, mais surtout de l'apprentissage systématique et continu qui se développe entre les employés et ces systèmes. Ainsi, pour maximiser les avantages, les entreprises doivent favoriser une interaction fluide entre leurs employés et les systèmes de contrôle, permettant un apprentissage mutuel, ce qui conduit à la réalisation des objectifs stratégiques prédéfinis.

En effet, selon la même étude, 73 % des entreprises interrogées affirment que, grâce à l'apprentissage des employés, leurs résultats financiers se sont nettement améliorés (Ransbotham et al., 2020). Cela souligne l'importance du contrôle de gestion capacitant, qui favorise l'autonomie et l'apprentissage, par rapport au contrôle coercitif axé sur le strict respect des normes et des règles. De plus, comme cela a été démontré précédemment dans notre revue de la littérature, le contrôle de gestion capacitant renforce la résilience active des entreprises, en les rendant plus agiles et mieux préparées à faire face aux défis.

Dans notre article, les quatre dimensions du CG capacitant, à savoir ; la préparation, la transparence interne, la transparence externe et la flexibilité sont définis à travers 9 items qui ont été validés dans plusieurs études (Beuren et Vanderlei (2019) ; Mahama and Cheng (2013); Hartmann and Maas (2011); Chapman et Kihn (2009) ; Adler et Borys (1996) ; Ahrens et Chapman (2004) ; Free (2007)).

2.2.3 Le modèle conceptuel proposé :

À travers une revue approfondie de la littérature relative au rôle du contrôle de gestion capacitant dans le renforcement de la résilience organisationnelle active, nous proposons un modèle conceptuel fondé sur une hypothèse principale (H1), qui se décline en six hypothèses spécifiques.

H1 : le CG capacitant est associé positivement aux différentes dimensions de la résilience organisationnelle active à savoir : la résilience cognitive, comportementale et contextuelle.

H1a : le CG capacitant est associé positivement à l'orientation conceptuelle

H1b : le CG capacitant est associé positivement à l'orientation constructive

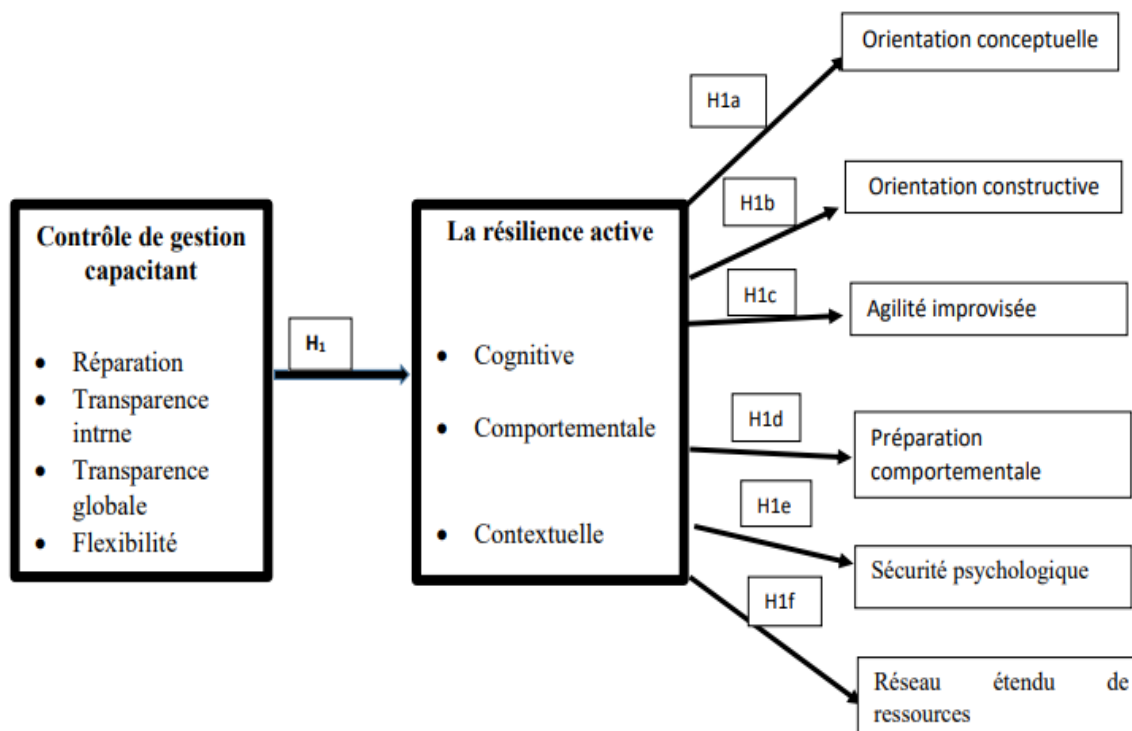
H1c : le CG capacitant est associé positivement à l'agilité improvisée

H1d : le CG capacitant est associé positivement à la préparation comportementale

H1e : le CG capacitant est associé positivement à la sécurité psychologique

H1f : le CG capacitant est associé positivement au réseau étendu de ressources

Figure 3 : modèle conceptuel reliant le CG capacitant aux différentes dimensions de la résilience organisationnelle active.



Source : élaboré par les auteurs

Conclusion : Cet article nous a permis de découvrir que les quatre caractéristiques du CG capacitant, à savoir la réparation, la transparence interne, la transparence externe et la flexibilité, favorisent l’appropriation des pratiques du CG par les utilisateurs. Elles les aident non seulement à mieux accomplir leurs tâches, mais aussi à anticiper les dysfonctionnements et à réaliser les investissements nécessaires, transformant ainsi l’incertitude en opportunité.

La formalisation capacitante des systèmes de CG favorise la communication, le partage des connaissances, l’exploitation optimale des ressources (capital social et relationnel), ainsi que le renforcement d’une culture d’innovation et de recherche de solutions non programmées. Cela permet à l’organisation de développer des actions complexes et adaptées aux différentes situations. Toutefois, les avantages des pratiques de contrôle de gestion capacitant, tels que présentés dans la littérature, demeurent à tester et à valider dans le contexte spécifique des entreprises marocaines. Dans cette optique, nous prévoyons de mener une étude empirique auprès d’un échantillon d’entreprises marocaines. Les résultats de cette analyse feront l’objet

d'un article ultérieur. L'objectif est de contextualiser les apports de la revue de la littérature, en examinant dans quelle mesure le recours aux pratiques de contrôle de gestion capacitant contribue à renforcer la résilience organisationnelle active au sein des entreprises marocaines. Le modèle conceptuel que nous avons élaboré constitue un cadre pertinent tant pour les chercheurs souhaitant approfondir leurs travaux dans ce domaine, que pour les praticiens désireux de renforcer la résilience de leur entreprise. Par ailleurs, cette revue de la littérature met en lumière, pour les dirigeants d'entreprise, l'importance de l'adoption des pratiques de contrôle de gestion capacitant dans la promotion de la résilience organisationnelle, en particulier la résilience active.

BIBLIOGRAPHIE

Adler, P.S., Borys, B., 1996. Two types of bureaucracy: Enabling and coercive. *Administrative science quarterly* 61–89.

Ahrens, T., Chapman, C.S., 2004. Souplesse et efficience : Une étude sur le terrain des systèmes de contrôle de gestion d'une chaîne de restauration. *Contemporary Accounting Research* 21, 271–301.

Akgün, A.E., Keskin, H., 2014. Organisational resilience capacity and firm product innovativeness and performance. *International Journal of Production Research* 52, 6918–6937.

Annarelli, A., Nonino, F., 2016. Strategic and operational management of organizational resilience: Current state of research and future directions. *Omega* 62, 1–18.

Amer, M., Hilmi, Y., & El Kezazy, H. (2024, April). Big Data and Artificial Intelligence at the Heart of Management Control: Towards an Era of Renewed Strategic Steering. In *The International Workshop on Big Data and Business Intelligence* (pp. 303-316). Cham: Springer Nature Switzerland.

Amer, M., & Hilmi, Y. (2024). ERP and the Metamorphosis of Management Control: An Innovative Bibliometric Exploration. *Salud, Ciencia y Tecnología-Serie de Conferencias*, 3.

Barasa, E., Mbau, R., Gilson, L., 2018. What is resilience and how can it be nurtured? A systematic review of empirical literature on organizational resilience. *International journal of health policy and management* 7, 491.

Benoit, B., Chatelain-Ponroy, S., 2019. Le dialogue, élément central du contrôle capacitant. Le cas d'une organisation publique en réseau. *Gestion et management public* 73, 71–96.

Benoit, B., Chatelain-Ponroy, S., 2016. Du modèle « enabling » au contrôle capacitant : état de l'art et perspectives. *Finance Contrôle Stratégie*. <https://doi.org/10.4000/fcs.1856>

- Beuren, I.M., Santos, V. dos, 2019. Enabling and coercive management control systems and organizational resilience. *Revista Contabilidade & Finanças* 30, 307–323.
- Bhamra, R., Dani, S., Burnard, K., 2011. Resilience: the concept, a literature review and future directions. *International journal of production research* 49, 5375–5393.
- Bollecker, M., 2007. La recherche sur les contrôleurs de gestion: état de l'art et perspectives. *Comptabilité-Contrôle-Audit* 13, 87–106.
- Bollecker, M., Naro, G., 2014. Le contrôle de gestion aujourd'hui: Débats, controverses et perspectives. Vuibert.
- Bouquin, H., 1994. Les fondements du contrôle de gestion. Presses universitaires de France.
- Bouquin, H., Fiol, M., 2007. Le contrôle de gestion : repères perdus, espaces à retrouver., in : «comptabilité et environnement». p. CD-Rom.
- Bracci, E., Tallaki, M., 2021. Resilience capacities and management control systems in public sector organisations. *Journal of Accounting & Organizational Change*.
- Brown, P., Ly, T., Pham, H., Sivabalan, P., 2020. Automation and management control in dynamic environments: Managing organisational flexibility and energy efficiency in service sectors. *The British Accounting Review* 52, 100840.
- Bruneau, M., Chang, S.E., Eguchi, R.T., Lee, G.C., O'Rourke, T.D., Reinhorn, A.M., Shinozuka, M., Tierney, K., Wallace, W.A., Von Winterfeldt, D., 2003. A framework to quantitatively assess and enhance the seismic resilience of communities. *Earthquake spectra* 19, 733–752.
- Carden, L.L., Maldonado, T., Boyd, R.O., 2018. Organizational resilience: A look at McDonald's in the fast food industry. *Organizational Dynamics* 47, 25–31.
- Chapman, C.S., 1998. Accountants in organisational networks. *Accounting, organizations and society* 23, 737–766.
- Chapman, C.S., Kihn, L.-A., 2009. Information system integration, enabling control and performance. *Accounting, organizations and society* 34, 151–169.
- Chevalier-Kuszla, C., 1998. La théorie de la structuration : vers une typologie des rôles du contrôle organisationnel. *Revue de gestion des ressources humaines* 81–96.
- Chiang, C.-F., 2010. Perceived organizational change in the hotel industry: An implication of change schema. *International Journal of Hospitality Management* 29, 157–167. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.08.002>

Christianson, M.K., Farkas, M.T., Sutcliffe, K.M., Weick, K.E., 2009. Learning through rare events: Significant interruptions at the Baltimore & Ohio Railroad Museum. *Organization science* 20, 846–860.

Comfort, L.K., 2005. Risk, security, and disaster management. *Annu. Rev. Polit. Sci.* 8, 335–356.

Crenn, M., 2018. Résilience organisationnelle et pérennité : complexité et ambidextrie élargie. Presented at the Colloque pluridisciplinaire sur le temps - Les dimensions du temps dans le développement des hommes et des organisations.

Dambrin, C., Löning, H., 2008. Systèmes de contrôle interactifs et théories de l'apprentissage : une relecture des travaux de R. Simons à l'aune des théories piagétienne. *Comptabilité-Contrôle-Audit* 14, 113–140.

Detchessahar, M., 2001. Pour une théorie de l'espace de discussion. Quand discuter c'est produire. *Revue Française de gestion* 132, 32–43.

Dowling, C., Leech, S.A., 2014. A Big 4 firm's use of information technology to control the audit process: How an audit support system is changing auditor behavior. *Contemporary accounting research* 31, 230–252.

E. K. Hamza, A. Mounia, H. Yassine and I. Z. Haj Hocine, "Literature Review on Cost Management and Profitability in E-Supply Chain: Current Trends and Future Perspectives," 2024 IEEE 15th International Colloquium on Logistics and Supply Chain Management (LOGISTIQUA), Sousse, Tunisia, 2024, pp. 1-6, doi: 10.1109/LOGISTIQUA61063.2024.10571529.

EL KEZAZY, H., & HILMI, Y. (2024). Le contrôle de gestion territorial: levier de la bonne gouvernance. *Essaie sur le cas des collectivités territoriales au Maroc. Alternatives Managériales Economiques*, 6(4), 287-305.

El Kezazy, H., & Hilmi, Y. (2023). The use of new technologies in management control systems and their impact on managerial innovation. *Ouvrage collectif: Innovation Managériale et Changement Organisationnel*.

el Kezazy, H., Hilmi, Y., Ezzahra, E. F., & Hocine, I. Z. H. (2024). Conceptual Model of The Role of Territorial Management Controller and Good Governance. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 18(7), e05457-e05457.

El Kezazy, H., & Hilmi, Y. (2023). Improving Good Governance Through Management Control in Local Authorities. *International Review of Management And Computer*, 7(3).

EL KEZAZY, H., & HILMI, Y. (2023). L'Intégration des Systèmes d'Information dans le Contrôle de Gestion Logistique: Une Revue de Littérature. Agence Francophone.

EL KEZAZY, H., & HILMI, Y. (2022). Towards More Agile Management: Literature Review of Information Systems as the Pillar of Management Control. *Revue Internationale du Chercheur*, 3(4).

EL KEZAZY, H., & HILMI, Y. (2024). Le contrôle de gestion territorial: levier de la bonne gouvernance. Essai sur le cas des collectivités territoriales au Maroc. *Alternatives Managériales Economiques*, 6(4), 287-305.

Englund, H., Gerdin, J., 2015. Developing enabling performance measurement systems: On the interplay between numbers and operational knowledge. *European Accounting Review* 24, 277–303.

Ferreira, A., Otley, D., 2009. The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management accounting research* 20, 263–282.

Flin, R., 2017. Erosion of managerial resilience: From Vasa to NASA, in: *Resilience Engineering*. CRC Press, pp. 223–233.

Fornerino, M., Godener, A., 2006. Être contrôleur de gestion en France aujourd'hui : conseiller, adapter les outils... et surveiller. *Finance Contrôle Stratégie* 9, 187–208.

Free, C., 2007. Supply-chain accounting practices in the UK retail sector: Enabling or coercing collaboration? *Contemporary Accounting Research* 24, 897–933.

Gittell, J.H., Cameron, K., Lim, S., Rivas, V., 2006. Relationships, layoffs, and organizational resilience: Airline industry responses to September 11. *The Journal of Applied Behavioral Science* 42, 300–329.

Groen, B.A., van de Belt, M., Wilderom, C.P., 2012. Enabling performance measurement in a small professional service firm. *International Journal of Productivity and Performance Management* 61, 839–862.

Hamel, G., Välikangas, L., 2003. The Quest for Resilience. *Harvard business review* 81, 52–63, 131.

Hartmann, F.G., Maas, V.S., 2011. The effects of uncertainty on the roles of controllers and budgets : An exploratory study. *Accounting and Business Research* 41, 439–458.

Hempel, P.S., Zhang, Z.-X., Han, Y., 2012. Team empowerment and the organizational context: Decentralization and the contrasting effects of formalization. *Journal of management* 38, 475–501.

Henttu-Aho, T., 2016. Enabling characteristics of new budgeting practice and the role of controller. *Qualitative Research in Accounting & Management* 13, 31–56.

Hermann, M.G., Preston, T., Korany, B., Shaw, T.M., 2001. Who leads matters: The effects of powerful individuals. *International Studies Review* 3, 83–131.

HILMI, Y. (2024). L'intégration des systèmes de contrôle de gestion via les plateformes numériques. *Revue Economie & Kapital*, (25).

Hilmi, Y. (2024). Cloud computing-based banking and management control. *International Journal Of Automation And Digital Transformation*, 3, 1-92.

HILMI, Y. (2024). Contrôle de gestion dans les banques islamiques: Une revue de littérature. *Recherches et Applications en Finance Islamique (RAFI)*, 8(1), 23-40.

HILMI, Y., & HELMI, D. (2024). Impact du big data sur le métier de contrôleur de gestion: Analyse bibliométrique et lexicométrique de la littérature. *Journal of Academic Finance*, 15(1), 74-91.

HILMI, Y., & KAIZAR, C. (2023). Le contrôle de gestion à l'ère des nouvelles technologies et de la transformation digitale. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 4(4).

HILMI Y. (2024). Le contrôle de gestion au niveau des clubs sportives : Approche théorique. *PODIUM OF SPORT SCIENCES*

Hollnagel, E., Nemeth, C.P., Dekker, S., 2008. *Resilience Engineering Perspectives : Preparation and restoration*. Ashgate Publishing, Ltd.

Hosseini, S., Barker, K., Ramirez-Marquez, J.E., 2016. A review of definitions and measures of system resilience. *Reliability Engineering & System Safety* 145, 47–61.

Hoy, W.K., Sweetland, S.R., 2001. Designing better schools: The meaning and measure of enabling school structures. *Educational administration quarterly* 37, 296–321.

Ignatiadis, I., Nandhakumar, J., 2007. The impact of enterprise systems on organizational control and drift : A human-machine agency perspective. *International Journal of Enterprise Information Systems (IJEIS)* 3, 36–51.

Jørgensen, B., Messner, M., 2009. Management control in new product development: The dynamics of managing flexibility and efficiency. *Journal of Management Accounting Research* 21, 99–124.

Kantur, D., İşeri-Say, A., 2012. Organizational resilience: A conceptual integrative framework. *Journal of Management & Organization* 18, 762–773.

Knight, F.H., 1921. *Risk, uncertainty and profit*. Houghton Mifflin.

- Langfield-Smith, K., 1997. Management control systems and strategy: a critical review. *Accounting, organizations and society* 22, 207–232.
- Lee, A.V., Vargo, J., Seville, E., 2013. Developing a tool to measure and compare organizations' resilience. *Natural hazards review* 14, 29–41.
- Lengnick-Hall, C.A., Beck, T.E., 2005. Adaptive fit versus robust transformation : How organizations respond to environmental change. *Journal of Management* 31, 738–757.
- Lengnick-Hall, C.A., Beck, T.E., 2003. Beyond bouncing back : The concept of organizational resilience, in : National Academy of Management Meetings, Seattle, WA.
- Lengnick-Hall, C.A., Beck, T.E., Lengnick-Hall, M.L., 2011. Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human resource management review* 21, 243–255.
- Lorino, P., 2005. Piloter ou catalyser le changement organisationnel : Une approche sémiotique et pragmatique. *Sait-on piloter le changement* 221–253.
- Lorino, P., 1995. Les deux fonctions du pilotage de l'entreprise : coordination et équilibrage. CERESSEC.
- Lowe, A., Loo, I.D., 2014. The existential perversity of management accounting and control. *Management control and uncertainty* 239–254.
- Madni, A.M., 2007. Designing for resilience. *ISTI Lecture Notes on Advanced Topics in Systems Engineering* 20–35.
- Mafabi, S., Munene, J.C., Ahiauzu, A., 2015. Creative climate and organisational resilience: the mediating role of innovation. *International Journal of Organizational Analysis* 23, 564–587.
- Mahama, H., Cheng, M.M., 2013. The effect of managers' enabling perceptions on costing system use, psychological empowerment, and task performance. *Behavioral Research in Accounting* 25, 89–114.
- Malmi, T., Brown, D.A., 2008. Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management accounting research* 19, 287–300.
- Malz, S., Strauss, E., Weber, J., 2014. Balance of the MCS package in the area of new product development, in: 30th EGOS Colloquium. Rotterdam.
- Merchant, K.A., Van der Stede, W.A., 2007. *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. Pearson education.
- Mundy, J., 2010. Creating dynamic tensions through a balanced use of management control systems. *Accounting, Organizations and society* 35, 499–523.

Naro, G., Villesèque-Dubus, F., 2022a. Chapitre 6. Contrôle de gestion et résilience en situation d'incertitude radicale : quelles leçons retirer de la pandémie Covid-19 ? EMS Editions.

Naro, G., Villesèque-Dubus, F., 2022b. Chapitre 6. Contrôle de gestion et résilience en situation d'incertitude radicale : quelles leçons retirer de la pandémie Covid-19 ?, in: Reporting et pilotage des organisations pour une société résiliente, Gestion en liberté. EMS Editions, Caen, pp. 127–146. <https://doi.org/10.3917/ems.giord.2022.01.0127>

Nuhu, N.A., Baird, K., Appuhami, R., 2019. The impact of management control systems on organisational change and performance in the public sector: The role of organisational dynamic capabilities. *Journal of Accounting & Organizational Change* 15, 473–495.

Nunes, M.P., Steinbruch, F.K., 2019. Internationalization and the Need of Business Model Innovation - A Theoretical Approach. *BBR, Braz. Bus. Rev.* 16, 207–221. <https://doi.org/10.15728/bbr.2019.16.3.1>

Ragainé, A., Oiry, E., Grimand, A., 2014. Contraindre et habiliter : la double dimension des outils de contrôle. *Comptabilité-Contrôle-Audit* 20, 9–37.

Ruiz-Martin, C., López-Paredes, A., Wainer, G., 2018. What we know and do not know about organizational resilience. *International Journal of Production Management and Engineering* 6, 11–28.

Shannon, E.A., 2017. Beyond public sector reform—the persistence of change. *Australian Journal of Public Administration* 76, 470–479.

Shields, M.D., 1997. Research in management accounting by North Americans in the 1990s. *Journal of management accounting research* 9, 3–62.

Simons, R., 1990. The role of management control systems in creating competitive advantage: new perspectives. *Accounting, organizations and society* 15, 127–143.

Somers, S., 2009. Measuring resilience potential: An adaptive strategy for organizational crisis planning. *Journal of contingencies and crisis management* 17, 12–23.

van der Kolk, B., ter Bogt, H.J., van Veen-Dirks, P.M.G., 2015. Constraining and facilitating management control in times of austerity: Case studies in four municipal departments. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 28, 934–965. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-03-2014-1660>

Weick, K.E., 1995. *Sensemaking in Organizations*, 2. Aufl., Thousand Oaks.

Wildavsky, A., 1988. *Searching for Safety* Transaction Press, New Brunswick, NJ, USA.

Wood, R., & Bandura, A. (1989). Impact of conceptions of ability on self-regulatory

mechanisms and complex decision making. *Journal of Personality and Social Psychology* 56, 407–415.

Wouters, M., Wilderom, C., 2008. Developing performance-measurement systems as enabling formalization: A longitudinal field study of a logistics department. *Accounting, organizations and society* 33, 488–516.

Xie, L., 2022. Flow in work teams : the role of emotional regulation, voice, and team mindfulness. *Current Psychology* 41, 7867–7877.