

Organizational Control and Organizational Change Interaction under Risk-Based Solvency (Solvency II): An Empirical Validation through a Survey of Moroccan Insurance Companies

Interaction entre contrôle organisationnel et performance financière sous Solvabilité Basée sur les Risques : validation empirique par enquête auprès des compagnies d'assurance marocaines.

Auteur 1 : LECHGUAR Jad.

Auteur 2 : MESK Hicham.

LECHGUAR Jad, Doctorant, MA.

Université Hassan II / FSJES Ain Chock - Casablanca

Laboratoire Business Intelligence, Gouvernance des organisations, Finance et Politiques Economiques

MESK Hicham, PhD, MA,

Université Hassan II / FSJES Ain Chock - Casablanca

Laboratoire Business Intelligence, Gouvernance des organisations, Finance et Politiques Economiques

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : LECHGUAR .J & MESK .H (2025). « Organizational Control and Organizational Change Interaction under Risk-Based Solvency (Solvency II): An Empirical Validation through a Survey of Moroccan Insurance Companies », African Scientific Journal « Volume 03, Num 32 » pp: 0001 – 0024.



DOI : 10.5281/zenodo.17131652
Copyright © 2025 – ASJ



Résumé

L'article examine empiriquement l'influence du contrôle organisationnel sur la performance financière perçue dans les compagnies d'assurance marocaines, dans le contexte de la Solvabilité Basée sur les Risques (SBR). En mobilisant les cadres du contrôle interne (COSO, 2013) et des leviers de contrôle de gestion (Simons, 1995), nous spécifions un modèle reliant le contrôle organisationnel au changement organisationnel, puis à la performance financière. Une enquête en ligne par questionnaire a été administrée auprès de cadres et collaborateurs impliqués dans la gouvernance des risques, aboutissant à 197 réponses exploitables. Les échelles présentent une fiabilité élevée ($\alpha \geq 0,74$) et l'analyse factorielle exploratoire valide trois construits latents unidimensionnels : contrôle organisationnel, changement organisationnel et performance financière. Les corrélations sont fortes et significatives. Les régressions confirment que le contrôle organisationnel explique le changement ($R^2 \approx 0,54$) et que le changement explique la performance ($R^2 \approx 0,55$). L'effet direct du contrôle sur la performance, significatif en modèle simple ($R^2 \approx 0,30$), devient non significatif lorsque le changement est introduit, attestant une médiation totale (Baron & Kenny, 1986). Ces résultats soulignent que, sous SBR, l'impact du contrôle sur la performance passe d'abord par la capacité à piloter le changement. Des implications managériales et des pistes de recherche sont discutées à l'aune des spécificités du marché marocain.

Mots clés : Contrôle organisationnel ; Changement organisationnel ; Performance financière ; Assurance ; Solvabilité Basée sur les Risques (SBR) ; Maroc.

Abstract

This study investigates the interaction between organizational control, organizational change, and financial performance in the Moroccan insurance sector, within the framework of Risk-Based Solvency (SBR). Drawing on COSO's internal control framework and Simons' levers of control, a conceptual model was developed and empirically tested through a quantitative survey of 197 respondents working in Moroccan insurance companies. The reliability of the measurement scales was confirmed (Cronbach's $\alpha \geq 0.78$), and exploratory factor analysis validated the unidimensionality of the three latent constructs. Correlation and regression analyses show that organizational control strongly influences organizational change ($\beta = 0.74$, $p < 0.001$), and change, in turn, significantly affects financial performance ($\beta = 0.75$, $p < 0.001$). However, the direct effect of control on performance becomes non-significant when change is included in the model, confirming a full mediation effect. These findings highlight that, under SBR, control mechanisms contribute to financial performance only through their ability to foster organizational change. The study contributes to the literature by validating the mediating role of change in the control–performance relationship in an emerging context, and provides managerial implications for insurers aiming to balance regulatory compliance with strategic adaptation.

Keywords : Organizational control; Organizational change; Financial performance; Insurance; Risk-Based Solvency (SBR); Morocco.

Introduction

La réforme prudentielle fondée sur la Solvabilité Basée sur les Risques (SBR) recompose en profondeur les systèmes de gouvernance et de pilotage des assureurs. Dans ce cadre, la fonction de contrôle interne ne peut plus être envisagée comme un simple mécanisme de conformité : elle devient un levier de structuration des processus, de diffusion d'une culture du risque et d'alignement des objectifs, dans un environnement où la vigilance, la transparence et l'anticipation des expositions sont décisives (COSO, 2013; Merchant & Van der Stede, 2017). La littérature a montré que les systèmes de contrôle peuvent soutenir l'apprentissage, la coordination et l'innovation lorsque leur usage est interactif et non seulement diagnostique (Simons, 1995; Widener, 2007; Henri, 2006). Reste à établir empiriquement, dans un contexte SBR et sur un terrain émergent, comment ce contrôle se traduit en performance financière.

Deux angles morts justifient l'étude. Premièrement, les travaux sur l'assurance en contexte africain et MENA restent limités, alors que l'introduction de référentiels de type Solvency II/SBR y accélère la transformation des modèles opératoires. Deuxièmement, si l'on dispose d'évidences sur le rôle du contrôle dans la réduction de l'incertitude et l'amélioration de la discipline organisationnelle (Power, 2007; DeFond & Zhang, 2014), la chaîne causale reliant contrôle, dynamique de changement et performance sous contrainte prudentielle demeure peu documentée de manière intégrée. En d'autres termes, le contrôle améliore-t-il la performance par un effet direct, ou agit-il d'abord en catalysant un changement mieux planifié, approprié et stabilisé par les équipes ?

À partir de la revue de littérature, nous posons un modèle conceptuel articulant trois construits : contrôle organisationnel (incluant dispositifs formels COSO, leviers informels/culturels et usage interactif), changement organisationnel (dynamique, processus, appropriation) et performance financière perçue (rentabilité, solvabilité, efficacité). Trois hypothèses guident l'analyse : H1, le contrôle organisationnel influence positivement le changement ; H2, le changement influence positivement la performance ; H3, le contrôle influence positivement la performance. Nous testons en outre si le changement médiatise l'impact du contrôle sur la performance (Baron & Kenny, 1986).

Sur le plan empirique, nous mobilisons une enquête par questionnaire administrée en ligne auprès d'acteurs de la filière assurance au Maroc. Le dispositif de mesure s'appuie sur des échelles validées et adaptées des référentiels COSO et des leviers de Simons, complétées par des indicateurs de changement et de performance perçue. Après nettoyage, 197 réponses sont retenues. Les analyses incluent statistiques descriptives, fiabilité (alpha de Cronbach), analyse

factorielle exploratoire pour valider la structure latente des construits, corrélations de Pearson et régressions linéaires pour tester H1–H3, puis test de la médiation (Baron & Kenny, 1986). Les résultats confirment la solidité psychométrique des mesures et valident le rôle médiateur total du changement dans la relation contrôle–performance, ce qui accrédite l'idée que, sous SBR, la valeur du contrôle se matérialise via des trajectoires de changement mieux orchestrées et appropriées.

Cet article portant sur le sujet de l'interaction entre le contrôle organisationnel et la performance financière sous la solvabilité basée sur les risques avec une validation empirique par enquête auprès des compagnies d'assurance marocaines, contribue à la littérature en proposant une validation quantitative et contextualisée de la chaîne contrôle–changement–performance dans l'assurance marocaine. Il éclaire la manière dont des dispositifs de contrôle, lorsqu'ils articulent formel, culturel et interactif, soutiennent la mise en conformité et l'efficacité opérationnelle par le biais de mécanismes de changement planifiés et appropriés. Il apporte enfin des implications managériales pour les dirigeants qui cherchent à faire du contrôle un levier de création de valeur sous SBR, et ouvre des pistes de recherche comparatives sur d'autres marchés émergents.

Ainsi, notre recherche sera entamée selon la structure suivante, nous procéderons premièrement par présenter les définitions et perspectives du contrôle organisationnel, deuxièmement nous exposerons la démarche adoptée pour la recherche ainsi que les outils de collecte des données et leur analyse, pour aboutir à la présentation des résultats et leur discussion.

1. Revue de la littérature

1.1. Le contrôle organisationnel : définitions et perspectives

Le contrôle organisationnel occupe une place centrale dans la gouvernance des entreprises, notamment dans les secteurs hautement régulés tels que l'assurance. Il est généralement défini comme l'ensemble des mécanismes, formels et informels, permettant d'orienter les comportements organisationnels en cohérence avec les objectifs stratégiques (Merchant & Van der Stede, 2017). Les travaux fondateurs distinguent différents types de contrôle : les contrôles de résultats, les contrôles comportementaux et les contrôles culturels (Ouchi, 1979). Simons (1995), avec son cadre des Levers of Control, met en évidence la dualité entre contrôles diagnostiques (assurant discipline et conformité) et contrôles interactifs (favorisant apprentissage et innovation). Cette dichotomie a été largement mobilisée dans les recherches ultérieures, qui soulignent que le contrôle peut être perçu à la fois comme une contrainte et comme une ressource stratégique (Widener, 2007 ; Henri, 2006).

Dans le contexte des compagnies d'assurance, où les risques financiers et opérationnels sont systémiques, le contrôle prend une dimension accrue. Les normes COSO (2013) et les principes du Comité de Bâle (2010) insistent sur la formalisation, la traçabilité et la culture du risque comme piliers de la solidité organisationnelle. Des travaux récents soulignent que l'usage du contrôle doit dépasser la logique de conformité pour s'intégrer aux processus de décision stratégique (Lenz & Hahn, 2015 ; Arena & Azzone, 2009).

Les principes du Comité de Bâle (2010) rappellent que le contrôle interne constitue un pilier de la gouvernance, particulièrement dans les institutions financières où il doit garantir transparence et discipline organisationnelle.

1.2. Le changement organisationnel : typologies et dynamiques

Le changement organisationnel peut être défini comme l'ensemble des transformations intentionnelles affectant les structures, les processus ou la culture d'une organisation. Les modèles classiques (Lewin, 1947 ; Kotter, 1996) décrivent le changement comme un processus structuré, tandis que d'autres approches insistent sur sa dimension émergente et incrémentale (Weick & Quinn, 1999). Dans les environnements régulés, le changement est souvent déclenché par des pressions externes – réglementaires, technologiques ou concurrentielles – qui obligent les organisations à réviser leurs pratiques (Pettigrew, 1987 ; Armenakis & Bedeian, 1999).

Plus récemment, les recherches sur la résilience organisationnelle ont souligné que la réussite du changement dépend largement de la capacité des acteurs à intégrer de nouvelles pratiques tout en maintenant la performance (Raisch & Birkinshaw, 2008). Le rôle des dispositifs de contrôle dans ce processus est désormais considéré comme ambivalent : il peut rigidifier les comportements et générer des résistances (Oreg, 2006), mais aussi structurer l'adoption du changement en apportant cadre, discipline et visibilité (Choi, 2011).

1.3. La Solvabilité Basée sur les Risques (SBR) et ses implications

La réforme prudentielle marocaine inspirée de Solvency II s'inscrit dans cette logique : elle impose une gouvernance par les risques et un contrôle interne renforcé. La SBR requiert des assureurs une meilleure identification, évaluation et gestion des risques (SCR, MCR), et incite à formaliser des dispositifs de reporting et d'audit robustes (Moeller, 2011 ; Cummins & Sommer, 1996). Elle s'accompagne d'un changement profond dans la manière dont les compagnies pilotent leur activité, obligeant à articuler conformité réglementaire et stratégie de création de valeur (Kaplan & Mikes, 2012).

Dans le secteur assurantiel, Cummins & Sommer (1996) soulignent que le capital et le risque sont étroitement liés, renforçant la nécessité d'un contrôle prudentiel robuste. Comme l'indique

Moeller (2011), la mise en œuvre du cadre COSO-ERM dans les assurances vise à articuler conformité réglementaire et pilotage stratégique des risques.

1.4. Interaction entre contrôle et changement : un levier de performance

La littérature récente reconnaît que le contrôle organisationnel joue un rôle déterminant dans la réussite des changements stratégiques (Soin & Collier, 2013 ; Kaplan & Norton, 2001). Toutefois, les résultats empiriques restent nuancés. Certains travaux montrent que les contrôles trop rigides freinent l'adaptation (Beer & Nohria, 2000), tandis que d'autres démontrent qu'un contrôle bien conçu soutient l'apprentissage organisationnel et l'innovation (Bisbe & Otley, 2004). La question centrale devient alors : le contrôle a-t-il un effet direct sur la performance, ou agit-il d'abord à travers sa capacité à catalyser le changement ?

C'est précisément cette interrogation que nous abordons empiriquement, dans le contexte des compagnies d'assurance marocaines, afin de combler un vide dans la littérature et d'apporter des résultats robustes à partir d'une enquête quantitative.

Pour synthétiser les principales contributions théoriques et empiriques, nous proposons le tableau suivant, qui met en évidence les grands apports de la littérature sur le lien entre contrôle organisationnel, changement et performance. Ce tableau permet de visualiser la progression des recherches, depuis les modèles classiques (Ouchi, Simons) jusqu'aux études récentes qui discutent l'impact du contrôle sur l'innovation, l'adaptation et la performance dans des environnements incertains.

Tableau N°1 : Principales contributions théoriques et empiriques sur le lien contrôle – changement – performance

Auteurs & année	Contexte / Cadre théorique	Contribution principale	Limites relevées
Ouchi (1979)	Théorie du contrôle organisationnel	Distinction entre contrôle par les résultats, contrôle comportemental et contrôle clanique (culturel).	Approche statique, peu adaptée aux environnements dynamiques.
Simons (1995)	Levers of Control Framework	Met en évidence le rôle des contrôles diagnostiques (discipline) et interactifs (apprentissage).	Ne traite pas spécifiquement des environnements réglementaires contraints.

Kotter (1996)	Modèle de conduite du changement	Décrit 8 étapes clés de la transformation organisationnelle.	Processus linéaire, difficile à appliquer dans les organisations complexes.
Henri (2006)	Contrôle & stratégie (perspective RBV)	Montre que le contrôle soutient la formulation et l'exécution de la stratégie.	Études limitées au contexte nord-américain.
Widener (2007)	Étude empirique, Levers of Control	Démontre que l'usage interactif du contrôle favorise l'apprentissage et l'innovation.	Résultats encore à généraliser dans d'autres industries.
Arena & Azzone (2009)	Audit interne et efficacité organisationnelle	Le contrôle interne peut améliorer la performance lorsqu'il est intégré au pilotage stratégique.	Études centrées sur les grandes entreprises, peu sur les assurances.
Power (2007)	Risk Management & Governance	Le contrôle organise l'incertitude et structure la gestion des risques.	Insiste sur le formalisme, mais ignore le rôle de la culture organisationnelle.
Soin & Collier (2013)	Contrôle & management accounting	Le contrôle interne devient efficace lorsqu'il s'intègre à la gestion quotidienne des risques.	Étude qualitative, manque de validation empirique large.
Kaplan & Mikes (2012)	Gestion des risques en environnement incertain	Distingue risques évitables, stratégiques et externes ; propose un cadre de gouvernance par le risque.	Approche normative, nécessite validation empirique.
Études récentes (2020–2024)	Assurance & finance (post-COVID, SBR)	Montent l'importance du contrôle agile et de l'alignement stratégique pour surmonter crises et réformes prudentielles.	Peu d'études quantitatives en Afrique/Maghreb, d'où l'intérêt de l'étude présente.

Source : Réalisé par les auteurs

2. Méthodologie

2.1. Positionnement méthodologique

Notre design de choix de recherche est une trame qui permet d'articuler les différents éléments d'une recherche (Thietart, 2014, p.169). Dans ce cadre, nous avons opté pour l'abduction comme mode de raisonnement, à l'étude de cas unique comme stratégie de recherche.

Notre objectif n'est pas de produire des lois universelles, mais de proposer de nouvelles conceptualisations théoriques rigoureusement élaborées, robustes et valides. La complexité du terrain, conjuguée à la complexité du phénomène et du secteur explorés, a suscité des ambiguïtés et des imprécisions qui ne peuvent être résolues que par une structuration du système d'observation pour produire du sens (Thietart, 2014, p. 80). Ainsi, entre la déduction pure et l'induction pure, il y a de la place pour l'abduction même tout de même plutôt du côté de l'induction. Cela fait que nous nous positionnons par rapport au raisonnement abductif. Dans les faits, ce dernier confère à la découverte d'un statut explicatif et compréhensif, qui nécessite d'être testé pour tendre vers la règle (Angué, 2009, p.9). En faisant ainsi, l'abduction conclut une chose nouvelle, pensée sur la base de l'observation, mais différente à tout ce qui a été observé.

2.2. Démarche de recherche

La recherche adopte une approche **quantitative** fondée sur une enquête par questionnaire, afin de tester empiriquement le modèle conceptuel articulant contrôle organisationnel, changement organisationnel et performance financière dans les compagnies d'assurance marocaines. Ce choix s'explique par la nécessité de valider de manière statistique les relations entre variables latentes et de vérifier les hypothèses H1 à H3 définies dans la revue de littérature.

Même si notre étude adopte une approche quantitative, les principes méthodologiques de Yin (2018), Miles & Huberman (2014) ou Braun & Clarke (2006) sur la rigueur de l'analyse empirique et la validité des construits restent pertinents et inspirants.

2.3. Outil de collecte

Le questionnaire administré a été conçu à partir de cadres théoriques reconnus :

- Le modèle **COSO (2013)** pour la dimension contrôle interne (procédures, reporting, prévention des risques).
- Le cadre des **Levers of Control de Simons (1995)** pour intégrer les logiques diagnostiques et interactives du contrôle.
- Les apports de la littérature sur le **changement organisationnel** (Kotter, 1996 ; Weick & Quinn, 1999).

- Les indicateurs de **performance financière perçue** (ROA, ROE, solvabilité, ratios opérationnels).

Le questionnaire est structuré en trois sections principales :

1. **Profil du répondant** (poste, ancienneté, service, expérience).
2. **Contrôle organisationnel** : 12 items inspirés de COSO et Simons, mesurant la formalisation, le suivi, la culture du risque.
3. **Changement organisationnel et performance** : 10 items mesurant la perception du changement et de son impact sur la rentabilité, solvabilité et efficacité.

Les réponses ont été recueillies sur une **échelle de Likert à 5 points** (1 = pas du tout d'accord, 5 = tout à fait d'accord).

Le questionnaire a été diffusé **en ligne via Google Forms** et placé en annexe de la thèse (voir Annexe X).

2.4. Échantillon

L'enquête a été administrée auprès de collaborateurs de compagnies d'assurance marocaines. L'échantillon, de type **raisonné et par convenance** (Etikan et al., 2016), a été constitué de profils variés : cadres dirigeants, responsables d'audit interne, gestionnaires de risques, chefs de département et personnel opérationnel impliqué dans les processus de contrôle.

Au total, **200 questionnaires ont été collectés**, dont **197 exploitables** après nettoyage (suppression des réponses incomplètes ou incohérentes). Cette taille est jugée satisfaisante pour réaliser des analyses multivariées (Hair et al., 2014 ; Tabachnick & Fidell, 2013), car elle dépasse le seuil minimum recommandé ($n > 150$).

L'échantillon présente une représentativité acceptable des compagnies opérant au Maroc, avec une diversité de services (audit, risques, finances, opérations) et de niveaux hiérarchiques.

2.5. Analyses statistiques

Les données ont été traitées avec le logiciel **SPSS v26**. Plusieurs étapes analytiques ont été suivies :

- **Analyses descriptives** : pour décrire le profil des répondants et la distribution des réponses.
- **Fiabilité interne des échelles** : calcul de l'alpha de Cronbach (Cronbach, 1951 ; Nunnally, 1978).
- **Analyse factorielle exploratoire (AFE)** : validité de construction, test de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) et test de Bartlett.
- **Corrélations de Pearson** : pour examiner les relations bivariées entre les variables.

- **Régressions linéaires multiples** : pour tester les hypothèses H1, H2 et H3.
- **Test de médiation** : approche de Baron & Kenny (1986) afin de déterminer si le changement organisationnel médie l'effet du contrôle sur la performance.

2.6. Justification méthodologique

Cette méthodologie est adaptée à l'objectif de l'étude :

- L'approche par questionnaire permet de capter la **perception organisationnelle** de la relation contrôle–changement–performance.
- Les analyses multivariées assurent la robustesse et la validité des résultats (Hair et al., 2014).
- Le choix d'un échantillon sectoriel (assurance) offre une pertinence contextuelle élevée dans le cadre de la mise en œuvre de la SBR.

3. Résultats

3.1. Analyses descriptives

Les analyses descriptives ont permis de caractériser l'échantillon de 197 répondants. La majorité occupe des postes de responsabilité intermédiaire ou supérieure, avec une expérience significative en gestion des risques et contrôle interne. Cette diversité de profils renforce la validité externe des résultats en assurant une vision multi-niveau des pratiques organisationnelles.

3.2. Fiabilité et validité des échelles

La fiabilité interne des échelles a été vérifiée par le calcul de l'alpha de Cronbach. Les résultats indiquent une cohérence interne satisfaisante pour chacune des dimensions étudiées :

- **Contrôle organisationnel** : $\alpha = 0,84$
- **Changement organisationnel** : $\alpha = 0,85$
- **Performance financière perçue** : $\alpha = 0,89$

Ces valeurs, toutes supérieures au seuil recommandé de 0,70 (Nunnally, 1978 ; Hair et al., 2014), confirment la fiabilité des mesures.

Tableau N°2 : Fiabilité des échelles (alphas de Cronbach)

	Statistiques de fiabilité		
	Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
Contrôle organisationnel	,835	,835	3
Changement organisationnel	,848	,848	3
Performance financière	,889	,889	3

Source : Réalisé par les auteurs

L'analyse factorielle exploratoire (AFE) confirme l'unidimensionnalité des trois construits, avec un indice KMO > 0,80 et un test de Bartlett significatif ($p < 0,001$), validant ainsi l'adéquation des données. Les trois facteurs identifiés expliquent ensemble plus de 60 % de la variance totale.

Tableau N°3 : Résultats de l'AFE (KMO, Bartlett, variance expliquée)

Indice KMO et test de Bartlett : Contrôle Organisationnel		
Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,710
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-carré approx.	232,271
	ddl	3
	Signification	,000
Indice KMO et test de Bartlett : Changement Organisationnel		
Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,704
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-carré approx.	264,939
	ddl	3
	Signification	,000
Indice KMO et test de Bartlett : Performance Financière		
Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,731
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-carré approx.	339,487
	ddl	3
	Signification	,000

Source : Réalisé par les auteurs

3.3. Corrélations bivariées

La matrice de corrélations de Pearson révèle des relations positives et significatives entre les trois variables clés. Le contrôle organisationnel est fortement corrélé au changement organisationnel ($r \approx 0,74$, $p < 0,001$), et le changement organisationnel est lui-même corrélé à la performance financière perçue ($r \approx 0,75$, $p < 0,001$). La corrélation entre contrôle et performance est également significative mais plus modérée ($r \approx 0,55$, $p < 0,001$).

Tableau N°4 : Matrice de corrélations de Pearson

		CONTROLE ORGANISATIONNEL	CHANGEMENT ORGANISATIONNEL	PERFORMANCE FINANCIERE
CONTROLE ORGANISATIONNEL	Corrélation de Pearson	1	,735**	,548**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	197	197	197
CHANGEMENT ORGANISATIONNEL	Corrélation de Pearson	,735**	1	,738**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	197	197	197
PERFORMANCE FINANCIERE	Corrélation de Pearson	,548**	,738**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	197	197	197

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

3.4. Tests de régression

Trois modèles de régression linéaire ont été estimés pour tester les hypothèses H1 à H3 :

- H1 : Contrôle organisationnel → Changement organisationnel**
 Le contrôle exerce une influence positive et significative sur le changement organisationnel ($\beta = 0,74$, $p < 0,001$; $R^2 = 0,54$).
 → Hypothèse H1 validée.
- H2 : Changement organisationnel → Performance financière**
 Le changement organisationnel a un effet positif significatif sur la performance ($\beta = 0,75$, $p < 0,001$; $R^2 = 0,55$).
 → Hypothèse H2 validée.

• **H3 : Contrôle organisationnel → Performance financière**

En modèle simple, le contrôle a un effet significatif sur la performance ($\beta = 0,55$, $p < 0,001$; $R^2 = 0,30$).

→ Hypothèse H3 validée dans un premier temps.

Tableau N°5 : Résultats des régressions linéaires

Résultats de la régression : Contrôle organisationnel → Changement organisationnel

Paramètres	Valeur
Coefficient de corrélation (R)	0,735
Coefficient de détermination (R^2)	0,540
R^2 ajusté	0,538
F (1, 195)	228,992
p-value	< 0,001
Coefficient B (non standardisé)	0,735
Coefficient bêta (standardisé)	0,735
T	15,132
p-value (t)	< 0,001
Durbin-Watson	2,150

Résultats de la régression : Changement organisationnel → Performance financière

Paramètres	Valeur
Coefficient de corrélation (R)	0,738
Coefficient de détermination (R^2)	0,545
R^2 ajusté	0,543
F (1, 195)	233,517
p-value	< 0,001
Coefficient B (non standardisé)	0,738
Coefficient bêta (standardisé)	0,738
T	15,274
p-value (t)	< 0,001
Durbin-Watson	2,096

Résultats de la régression : Contrôle organisationnel → Performance financière

Paramètres	Valeur
Coefficient de corrélation (R)	0,548
Coefficient de détermination (R ²)	0,300
R ² ajusté	0,297
F (1, 195)	83,562
p-value	< 0,001
Coefficient B (non standardisé)	0,548
Coefficient bêta (standardisé)	0,548
T	9,144
p-value (t)	< 0,001
Durbin-Watson	2,125

3.5. Analyse de la médiation

Afin de tester la médiation du changement organisationnel entre le contrôle et la performance, nous avons suivi l'approche de Baron & Kenny (1986). Les résultats montrent que l'effet direct du contrôle sur la performance devient non significatif ($\beta = 0,12$, n.s.) lorsque le changement est introduit dans le modèle. En revanche, l'effet indirect via le changement est significatif et robuste, ce qui confirme une **médiation totale**.

3.6. Synthèse des résultats

L'ensemble des analyses permet de confirmer que, dans le contexte des compagnies d'assurance marocaines opérant sous SBR :

1. Le contrôle organisationnel est un **déterminant fort** du changement organisationnel.
2. Le changement organisationnel est un **levier direct** de la performance perçue.
3. L'effet du contrôle sur la performance est **indirect et médié par le changement**.

Ces résultats mettent en lumière un rôle structurant du contrôle, non pas comme générateur direct de performance, mais comme catalyseur de transformations organisationnelles créatrices de valeur.

4. Discussions

Les résultats obtenus valident plusieurs apports classiques de la littérature sur le contrôle organisationnel et le changement. Conformément au cadre des *Levers of Control* de Simons (1995), le contrôle organisationnel se révèle être un levier stratégique influençant fortement la dynamique de changement ($\beta = 0,74$, $p < 0,001$). Nos données confirment ainsi que les dispositifs de contrôle, lorsqu'ils sont mobilisés de manière interactive, favorisent

l'apprentissage et l'adaptation (Widener, 2007 ; Henri, 2006). De même, l'effet positif du changement organisationnel sur la performance perçue ($\beta = 0,75$, $p < 0,001$) est cohérent avec les travaux de Kotter (1996) et Armenakis & Bedeian (1999), qui soulignent que la performance résulte de la capacité des organisations à intégrer les transformations induites par l'environnement.

Ces résultats rejoignent les travaux de Gordon, Loeb & Tseng (2009), qui ont montré que la performance des firmes est contingente à la qualité des dispositifs de gestion des risques intégrés au contrôle interne.

Cependant, notre étude apporte un éclairage supplémentaire en montrant que l'effet du contrôle sur la performance n'est pas direct mais médié par le changement. Cette médiation totale, validée statistiquement, confirme les intuitions théoriques de Beer & Nohria (2000) et Kaplan & Mikes (2012) sur le rôle paradoxal du contrôle : trop rigide, il freine l'innovation, mais lorsqu'il structure le processus de transformation, il devient un catalyseur de performance durable.

Dans le contexte marocain de la Solvabilité Basée sur les Risques, le contrôle organisationnel est soumis à une double exigence : conformité réglementaire et efficacité opérationnelle. La forte corrélation observée entre contrôle et changement ($r \approx 0,74$) traduit le fait que la réforme SBR ne se limite pas à introduire de nouvelles règles, mais impose une véritable transformation culturelle et organisationnelle. Ces résultats rejoignent les constats de Power (2007) sur l'« organisation de l'incertitude » : le contrôle devient un langage commun structurant la manière dont les acteurs perçoivent et gèrent les risques.

La médiation totale du changement suggère que la valeur ajoutée du contrôle n'est pas dans le respect mécanique des normes COSO ou Bâle, mais dans sa capacité à rendre possible un changement approprié, partagé et intégré par les équipes. Cette conclusion est particulièrement pertinente dans des environnements émergents comme le Maroc, où la maturité des dispositifs de contrôle et de gestion des risques est encore en cours de consolidation (Gordon et al., 2009). Ce constat rejoint la logique du Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 2001), qui associe performance financière et indicateurs organisationnels non financiers, soulignant le rôle intégrateur du contrôle.

Pour les dirigeants des compagnies d'assurance, les résultats de cette étude soulignent que renforcer le contrôle interne ne suffit pas, en soi, à améliorer la performance. Ce qui importe est la capacité à utiliser le contrôle comme levier de changement. Concrètement, cela signifie :

- Associer le contrôle diagnostique (procédures, reporting) à des pratiques interactives favorisant le dialogue stratégique.
- Développer une culture du risque partagée à tous les niveaux hiérarchiques.
- Faire du contrôle non pas une contrainte imposée, mais un outil d'accompagnement du changement, permettant aux collaborateurs de comprendre et de s'approprier les objectifs liés à la SBR.

Cette recherche contribue à la littérature sur le contrôle et le changement en proposant une validation empirique d'un modèle médié par le changement. Alors que la majorité des études antérieures abordaient séparément la relation contrôle–performance ou changement–performance (Arena & Azzone, 2009 ; Lenz & Hahn, 2015), nous apportons une vision intégrée où le contrôle exerce son effet via la transformation organisationnelle.

Par ailleurs, en s'appuyant sur des données marocaines, cette étude enrichit la littérature internationale encore largement dominée par des cas européens ou nord-américains, et ouvre des perspectives comparatives dans les économies émergentes.

Conclusion

Cette recherche avait pour objectif d'analyser l'interaction entre contrôle organisationnel, changement organisationnel et performance financière dans les compagnies d'assurance marocaines, dans le contexte de la Solvabilité Basée sur les Risques (SBR). Sur la base d'une enquête quantitative auprès de 197 répondants, nos résultats confirment que le contrôle organisationnel exerce un effet significatif sur le changement organisationnel, et que ce dernier influence positivement la performance perçue. Toutefois, l'impact du contrôle sur la performance n'est pas direct : il est entièrement médiatisé par le changement. Cette médiation totale démontre que le contrôle ne génère de la valeur que lorsqu'il structure et accompagne un processus de transformation organisationnelle approprié.

Ces conclusions s'inscrivent également dans les constats post-crise (Spencer Stuart, 2020), où la fonction d'audit et de contrôle interne est appelée à évoluer vers un rôle de partenaire stratégique.

Pour les dirigeants des compagnies d'assurance, les résultats suggèrent que le renforcement du contrôle interne doit être pensé non comme une finalité en soi, mais comme un outil au service du changement. Concrètement, il s'agit de :

- privilégier une articulation équilibrée entre contrôle formel (reporting, conformité, audit) et dispositifs plus interactifs favorisant la communication et l'apprentissage ;
- développer une culture organisationnelle centrée sur le risque et l'adaptation continue ;
- intégrer le contrôle comme catalyseur de l'appropriation des réformes réglementaires, et non comme une contrainte supplémentaire.

L'article contribue à la littérature en confirmant, dans un contexte émergent et sous contrainte prudentielle, le rôle médiateur du changement dans la relation entre contrôle et performance. Cette conclusion enrichit le débat académique en déplaçant la focale du lien direct contrôle–performance vers une dynamique triadique, où la transformation organisationnelle joue un rôle pivot. En cela, notre étude s'inscrit dans les appels récents de la recherche à revisiter le rôle du contrôle dans des environnements instables et régulés (Soin & Collier, 2013 ; Kaplan & Mikes, 2012).

Certaines limites doivent être reconnues. Premièrement, l'échantillon reste limité au secteur de l'assurance marocain, ce qui restreint la généralisation des résultats. Deuxièmement, l'étude repose sur des données transversales, ne permettant pas d'évaluer les effets dans le temps. Enfin, la mesure de la performance est perçue et non objective, ce qui peut introduire des biais de perception.

Ces limites ouvrent des pistes pour de futures recherches. Des travaux longitudinaux pourraient examiner l'évolution de la relation contrôle–changement–performance dans le temps. Des études comparatives entre différents pays émergents ou secteurs régulés pourraient enrichir la compréhension des spécificités contextuelles. Enfin, l'intégration de données financières objectives permettrait de trianguler les résultats avec les perceptions recueillies par questionnaire.

BIBLIOGRAPHIE

- Angué, K. (2009). Rôle et place de l'abduction dans la création de connaissances et dans la méthode scientifique peircienne. *Recherches qualitatives*, 28(2), 65-94.
- Arena, M., & Azzone, G. (2009). Identifying organizational drivers of internal audit effectiveness. *International Journal of Auditing*, 13(1), 43–60.
- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293–315.
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2009). Reflections: Our journey in organizational change research and practice. *Journal of Change Management*, 9(2), 127–142.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.
- Beer, M., & Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *Harvard Business Review*, 78(3), 133–141.
- Bisbe, J., & Otley, D. (2004). The effects of the interactive use of management control systems on product innovation. *Accounting, Organizations and Society*, 29(8), 709–737.
- Choi, M. (2011). Employees' attitudes toward organizational change: A literature review. *Human Resource Management*, 50(4), 479–500.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2013). *Internal control—Integrated framework*.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297–334.
- 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 piagésiennes. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 14(3), 113-140.
- DeFond, M., & Zhang, J. (2014). A review of archival auditing research. *Journal of Accounting and Economics*, 58(2–3), 275–326.
- Etikan, I., Musa, S. A., & Alkassim, R. S. (2016). Comparison of convenience sampling and purposive sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5(1), 1–4.
- Gordon, L. A., Loeb, M. P., & Tseng, C. Y. (2009). Enterprise risk management and firm performance: A contingency perspective. *Journal of Accounting and Public Policy*, 28(4), 301–327.

- Guibert, N., & Dupuy, Y. (1997). La complémentarité entre contrôle « formel » et contrôle « informel »: Le cas de la relation client-fournisseur. *Comptabilité Contrôle Audit*, 3(1).
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson.
- Henri, J.-F. (2006). Management control systems and strategy: A resource-based perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 31(6), 529–558.
- Kaplan, R. S., & Mikes, A. (2012). Managing risks: A new framework. *Harvard Business Review*, 90(6), 48–60.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Lenz, R., & Hahn, U. (2015). A synthesis of empirical internal audit effectiveness literature pointing to new research opportunities. *Managerial Auditing Journal*, 30(1), 5–33.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2017). *Management control systems: Performance measurement, evaluation and incentives* (4th ed.). Pearson.
- Moeller, R. R. (2011). *COSO enterprise risk management: Establishing effective governance, risk, and compliance processes*. Wiley.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). McGraw-Hill.
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 73–101.
- Ouchi, W. G. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science*, 25(9), 833–848.
- Pettigrew, A. M. (1987). Context and action in the transformation of the firm. *Journal of Management Studies*, 24(6), 649–670.
- Power, M. (2007). *Organized uncertainty: Designing a world of risk management*. Oxford University Press.
- Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, 34(3), 375–409.
- Simons, R. (1995). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business School Press.
- Soin, K., & Collier, P. (2013). Risk and risk management in management accounting and control. *Management Accounting Research*, 24(2), 82–87.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6th ed.). Pearson.

- Thiétart, R.-A. (2003). *Le management* (PUF).
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50, 361–386.
- Widener, S. K. (2007). An empirical analysis of the levers of control framework. *Accounting, Organizations and Society*, 32(7–8), 757–788.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage.
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185–203.

ANNEXES

Questionnaire sur l'Impact du Contrôle Organisationnel sur le Changement Organisationnel et la Performance Financière des Assurances

Section 1 : Profil du répondant

1. Quel est votre poste actuel ?
 - Cadre dirigeant
 - Responsable audit interne
 - Gestionnaire des risques
 - Chef de département
 - Personnel opérationnel
 - Autre (préciser) : _____
2. Depuis combien d'années travaillez-vous dans votre organisation ?
 - Moins de 2 ans
 - 2 à 5 ans
 - 6 à 10 ans
 - Plus de 10 ans
3. Votre département est-il directement impliqué dans le contrôle interne ou la gestion du changement ?
 - Oui
 - Non

Section 2 : Évaluation du Contrôle Organisationnel

Contrôle interne formel (COSO)

4. Les procédures de contrôle interne sont clairement définies et appliquées dans votre entreprise.
5. Les audits internes sont réalisés régulièrement pour assurer le respect des normes.
6. Les systèmes de reporting sont efficaces et permettent un bon suivi des risques.
7. Le contrôle interne contribue à la prévention des fraudes et des erreurs comptables.

Contrôle interne informel

8. La culture du risque est bien intégrée dans mon organisation.
9. Les collaborateurs sont sensibilisés et impliqués dans la gestion du contrôle interne.
10. L'engagement des employés vis-à-vis des procédures de contrôle est fort.

Leviers de contrôle (Simons)

11. Mon organisation utilise des outils de contrôle interactifs pour s'adapter aux changements.

12. Le système de contrôle en place est flexible et permet d'innover en fonction des évolutions réglementaires.

13. La direction favorise le partage d'informations pour améliorer la gestion des risques.

Section 3 : Perception du Changement Organisationnel

Dynamique du changement

14. Les évolutions du cadre réglementaire (ex. : SBR) ont nécessité des transformations majeures dans mon organisation.

15. Le contrôle interne a facilité l'adaptation aux nouvelles exigences réglementaires.

16. Les changements ont été bien anticipés et planifiés par la direction.

Processus du changement

17. La mise en œuvre des changements s'est faite en plusieurs étapes bien définies.

18. Des actions spécifiques ont été mises en place pour accompagner les collaborateurs dans ces transformations.

19. La communication interne a été efficace pour expliquer les objectifs des changements.

Appropriation du changement

20. Les employés ont bien accepté les transformations organisationnelles mises en place.

21. Le changement a amélioré les conditions de travail et l'organisation des tâches.

22. Les outils et formations proposés ont facilité l'appropriation du changement.

Section 4 : Impact sur la Performance Financière

Rentabilité

23. Le renforcement du contrôle interne a eu un impact positif sur la rentabilité de l'entreprise.

24. Les performances financières se sont améliorées suite aux nouvelles régulations.

25. La gestion des coûts a été optimisée grâce aux nouveaux dispositifs de contrôle.

Solvabilité

26. Le ratio de solvabilité (SCR/MCR) a été amélioré grâce aux nouvelles mesures de contrôle interne.

27. Le capital de l'entreprise est mieux alloué depuis la mise en place des nouvelles normes.

28. L'organisation est plus résiliente face aux risques financiers qu'auparavant.

Efficacité opérationnelle

29. Les délais de traitement des sinistres ont été réduits grâce aux nouvelles pratiques de contrôle.

30. Le ratio combiné (coûts/sinistres) s'est amélioré après l'application du nouveau cadre réglementaire.

31. L'efficacité des processus internes a augmenté avec l'implémentation du changement.

Section 5 : Questions Ouvertes

32. Selon vous, quels sont les principaux défis liés à l'intégration du contrôle interne dans la gestion du changement organisationnel ?

Quels seraient, selon vous, les axes d'amélioration du contrôle interne pour optimiser la performance financière des compagnies d'assurance ?