

Chapitre 24 :

Le contrôle de gestion comme mécanisme de gouvernance et de gestion des risques au service de la création de valeur

Management Control as a Governance and Risk Management Mechanism for Value Creation

ABOUDOU Hicham

Doctorant

Ecole National de Commerce et de Gestion Eljadida

Université Chouaib Doukkali

Laboratoire d'Études et de Recherches en Sciences et de Management

Maroc

HILMI Yassine

Enseignant chercheur

Ecole National de Commerce et de Gestion Eljadida

Université Chouaib Doukkali

Laboratoire d'Études et de Recherches en Sciences et de Management

Maroc

:

Résumé : Ce chapitre analyse le rôle du contrôle de gestion comme mécanisme essentiel de gouvernance et de gestion des risques dans le processus de création de valeur au sein des organisations. Dans un environnement économique marqué par l'incertitude et la complexité croissante, les entreprises sont amenées à renforcer leurs dispositifs de pilotage et de contrôle afin d'assurer une meilleure coordination entre les objectifs stratégiques, la performance organisationnelle et la maîtrise des risques.

S'inscrivant dans le champ de la Corporate Governance, cette recherche met en évidence la contribution du Management Control dans l'amélioration de la transparence, de la prise de décision et de l'alignement des intérêts entre les différentes parties prenantes. À travers une revue de la littérature mobilisant notamment les apports de la Agency Theory et de la Stakeholder Theory, le chapitre examine la manière dont les outils et les pratiques de contrôle de gestion participent à l'identification, à l'évaluation et à la gestion des risques organisationnels.

L'analyse met également en évidence le rôle du contrôle de gestion dans le pilotage de la performance et dans l'optimisation de la création de valeur, notamment à travers l'utilisation d'indicateurs de performance et de dispositifs de suivi stratégique. En articulant gouvernance, gestion des risques et contrôle de gestion, ce chapitre propose un cadre conceptuel permettant de mieux comprendre les interactions entre ces mécanismes et leur contribution à la création de valeur durable pour l'entreprise et ses parties prenantes.

Mots clés :

Contrôle de gestion ; Gouvernance d'entreprise ; Gestion des risques ; Création de valeur ; Performance organisationnelle.

Abstract : This chapter analyzes the role of management control as a key mechanism of governance and risk management in the process of value creation within organizations. In an economic environment characterized by uncertainty and increasing complexity, companies are required to strengthen their management and control systems in order to ensure better alignment between strategic objectives, organizational performance, and risk management.

Situated within the field of Corporate Governance, this research highlights the contribution of Management Control to improving transparency, decision-making, and the alignment of interests among different stakeholders. Through a literature review drawing in particular on the contributions of Agency Theory and Stakeholder Theory, the chapter examines how management control tools and practices contribute to the identification, assessment, and management of organizational risks.

The analysis also emphasizes the role of management control in performance management and in optimizing value creation, particularly through the use of performance indicators and strategic monitoring systems. By integrating governance, risk management, and management control, this chapter proposes a conceptual framework that enhances the understanding of the interactions between these mechanisms and their contribution to sustainable value creation for the firm and its stakeholders.

Keywords : Management Control; Corporate Governance; Risk Management; Value Creation; Organizational Performance.

Introduction

Dans un environnement économique caractérisé par une intensification de la concurrence, une complexité croissante des organisations et une exposition accrue aux incertitudes, les entreprises sont amenées à renforcer leurs dispositifs de pilotage et de gouvernance. Dans ce contexte, le contrôle de gestion apparaît comme un instrument central permettant d'assurer la cohérence entre les objectifs stratégiques de l'entreprise, la performance organisationnelle et la maîtrise des risques. Traditionnellement associé aux fonctions de planification et de contrôle budgétaire, le contrôle de gestion a progressivement évolué vers un rôle plus stratégique dans le processus de pilotage des organisations (Anthony, 1965 ; Simons, 1995).

S'inscrivant dans le champ de la Corporate Governance, le Management Control contribue à améliorer la transparence de l'information, à faciliter la coordination entre les différents niveaux de l'organisation et à réduire les asymétries d'information entre les dirigeants et les différentes parties prenantes. Selon la Agency Theory développée notamment par Michael C. Jensen et William H. Meckling (1976), les mécanismes de gouvernance, dont les systèmes de contrôle, jouent un rôle essentiel dans la limitation des conflits d'intérêts entre les dirigeants et les actionnaires.

Par ailleurs, la gestion des risques occupe désormais une place centrale dans les dispositifs de gouvernance. Les organisations sont confrontées à une diversité de risques stratégiques, opérationnels et financiers susceptibles d'affecter leur performance et leur pérennité. Dans cette perspective, les systèmes de contrôle de gestion participent activement à l'identification, à l'évaluation et au suivi des risques organisationnels (Simons, 1995). Les cadres de gestion des risques, notamment ceux proposés par le Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, soulignent l'importance d'intégrer les mécanismes de contrôle dans les processus de gouvernance afin d'améliorer la capacité des organisations à anticiper et à maîtriser les incertitudes.

Dans ce contexte, la question de la création de valeur apparaît comme un enjeu majeur pour les organisations. Les systèmes de contrôle de gestion permettent non seulement d'améliorer l'allocation des ressources et le suivi de la performance, mais également de renforcer la valeur créée pour les différentes parties prenantes (Kaplan & Norton, 1996). En facilitant l'alignement entre les objectifs stratégiques, les actions opérationnelles et les mécanismes de gouvernance, le contrôle de gestion constitue ainsi un levier essentiel de performance durable.

Ainsi, ce chapitre vise à analyser le rôle du contrôle de gestion comme mécanisme de gouvernance et de gestion des risques dans le processus de création de valeur. À travers une analyse conceptuelle fondée sur la littérature en gouvernance et en contrôle de gestion, il s'agit de mettre en évidence les interactions entre ces différents mécanismes et leur contribution à l'amélioration de la performance organisationnelle.

1. Cadre conceptuel du contrôle de gestion, de la gouvernance et de la gestion des risques

L'analyse du rôle du contrôle de gestion dans la création de valeur nécessite l'examen des principaux concepts théoriques qui structurent cette recherche. En effet, la compréhension des interactions entre le contrôle de gestion, la gouvernance d'entreprise et la gestion des risques repose sur un ensemble de cadres conceptuels développés dans la littérature en sciences de gestion.

Dans cette perspective, le Management Control est considéré comme un mécanisme essentiel permettant d'assurer la cohérence entre les objectifs stratégiques de l'entreprise, la performance organisationnelle et la maîtrise des risques. Par ailleurs, les dispositifs de Corporate Governance contribuent à encadrer les relations entre les dirigeants, les actionnaires et les différentes parties prenantes, tout en favorisant la transparence et l'efficacité des processus décisionnels.

Ainsi, cette section vise à présenter les principaux fondements théoriques relatifs à la gouvernance d'entreprise, au contrôle de gestion et à la gestion des risques organisationnels. Elle permettra de mettre en évidence les interactions entre ces différents mécanismes et leur contribution au pilotage de la performance et à la création de valeur au sein des organisations.

1.1 La gouvernance d'entreprise et ses fondements théoriques :

La gouvernance d'entreprise constitue aujourd'hui un élément central dans la compréhension du fonctionnement et de la performance des organisations. Elle renvoie à l'ensemble des mécanismes, des règles et des pratiques qui encadrent la manière dont les entreprises sont dirigées et contrôlées. Selon Andrei Shleifer et Robert W. Vishny (1997), la Corporate Governance peut être définie comme l'ensemble des mécanismes permettant d'assurer aux investisseurs un retour sur leurs investissements. Cette approche met en évidence l'importance des dispositifs de contrôle et de supervision destinés à garantir une gestion efficace et transparente des entreprises.

La littérature académique sur la gouvernance d'entreprise s'appuie sur plusieurs cadres théoriques qui permettent d'expliquer les relations entre les dirigeants, les actionnaires et les différentes parties prenantes. Parmi ces cadres, la Agency Theory occupe une place centrale. Développée notamment par Michael C. Jensen et William H. Meckling (1976), cette théorie repose sur l'idée que la séparation entre la propriété et la gestion de l'entreprise peut engendrer des conflits d'intérêts entre les actionnaires (principaux) et les dirigeants (agents). Dans ce contexte, les mécanismes de gouvernance ont pour objectif de limiter les comportements opportunistes des dirigeants et de réduire les coûts d'agence.

D'autres approches théoriques ont également contribué à enrichir l'analyse de la gouvernance d'entreprise. La Stakeholder Theory, développée notamment par R. Edward Freeman (1984), propose une vision plus large de la gouvernance en considérant que l'entreprise doit prendre en compte les intérêts de l'ensemble des parties prenantes, telles que les salariés, les clients, les fournisseurs ou encore la société civile. Cette perspective met en avant la nécessité d'une gouvernance équilibrée capable de concilier les attentes des différents acteurs impliqués dans l'activité de l'entreprise.

Par ailleurs, la Stewardship Theory offre une approche alternative à la théorie de l'agence en suggérant que les dirigeants peuvent agir dans l'intérêt de l'organisation plutôt que de poursuivre uniquement leurs intérêts personnels. Dans cette perspective, les mécanismes de gouvernance ne se limitent pas à des dispositifs de contrôle, mais peuvent également favoriser la coopération, la confiance et l'engagement des dirigeants envers les objectifs organisationnels. Ainsi, l'analyse des fondements théoriques de la gouvernance d'entreprise met en évidence la diversité des approches permettant d'expliquer les relations entre les différents acteurs de l'organisation. Ces cadres théoriques constituent une base essentielle pour comprendre le rôle des mécanismes de contrôle, notamment ceux liés au contrôle de gestion, dans l'amélioration de la performance organisationnelle et dans la création de valeur.

1.2 Le contrôle de gestion comme mécanisme de gouvernance :

Le contrôle de gestion occupe une place centrale dans les dispositifs de pilotage des organisations. Il constitue un ensemble de pratiques, de procédures et d'outils permettant d'assurer la cohérence entre les objectifs stratégiques de l'entreprise et les actions opérationnelles mises en œuvre pour les atteindre. Selon Robert N. Anthony (1965), le contrôle de gestion peut être défini comme le processus par lequel les managers influencent les membres

de l'organisation afin de mettre en œuvre les stratégies définies de manière efficace et efficiente. Dans cette perspective, le Management Control joue un rôle essentiel dans la coordination des activités, l'évaluation de la performance et l'allocation optimale des ressources.

Au-delà de sa fonction traditionnelle de suivi budgétaire, le contrôle de gestion s'inscrit aujourd'hui comme un mécanisme clé de la Corporate Governance. En effet, les systèmes de contrôle permettent de réduire les asymétries d'information entre les dirigeants et les parties prenantes, contribuant ainsi à améliorer la transparence et la qualité de la prise de décision au sein de l'entreprise. Dans le cadre de la Agency Theory, les dispositifs de contrôle jouent un rôle fondamental dans la limitation des comportements opportunistes des dirigeants et dans la réduction des coûts d'agence (Jensen & Meckling, 1976).

Les travaux de Robert Simons (1995) ont également mis en évidence l'importance des systèmes de contrôle dans le pilotage stratégique des organisations. À travers son modèle des « leviers de contrôle », Simons souligne que les systèmes de contrôle de gestion ne se limitent pas à une fonction de surveillance, mais qu'ils constituent également un outil permettant d'encadrer l'innovation, de gérer les incertitudes et de soutenir la mise en œuvre des stratégies organisationnelles.

Par ailleurs, le contrôle de gestion mobilise différents outils permettant d'évaluer et de piloter la performance organisationnelle. Parmi ces outils, le Balanced Scorecard, développé par Robert S. Kaplan et David P. Norton (1996), occupe une place importante. Cet outil permet d'intégrer des indicateurs financiers et non financiers afin d'assurer une vision globale de la performance et de renforcer l'alignement entre la stratégie de l'entreprise et ses activités opérationnelles.

Ainsi, le contrôle de gestion apparaît comme un mécanisme essentiel de gouvernance permettant d'assurer la cohérence entre les objectifs stratégiques, les actions opérationnelles et les dispositifs de suivi de la performance. En favorisant la transparence, la coordination et l'évaluation des résultats, il contribue à renforcer l'efficacité des mécanismes de gouvernance et à soutenir la création de valeur au sein des organisations.

1.3 Le contrôle de gestion et la gestion des risques organisationnels :

Dans un environnement économique marqué par l'incertitude et la volatilité des marchés, la gestion des risques constitue un enjeu majeur pour les organisations. Les entreprises sont confrontées à une diversité de risques susceptibles d'affecter leur performance et leur pérennité,

notamment les risques stratégiques, financiers, opérationnels ou encore réputationnels. Dans ce contexte, la mise en place de dispositifs efficaces de gestion des risques apparaît comme une composante essentielle des systèmes de gouvernance et de pilotage des organisations.

Le contrôle de gestion joue un rôle déterminant dans l'identification, l'évaluation et le suivi des risques organisationnels. En fournissant des informations pertinentes sur la performance, les coûts et les écarts par rapport aux objectifs fixés, les systèmes de contrôle de gestion permettent aux dirigeants de détecter les anomalies, d'anticiper les incertitudes et d'adapter les décisions managériales. Selon Robert Simons (1995), les systèmes de contrôle de gestion participent à la gestion stratégique des risques en encadrant les comportements organisationnels et en facilitant la surveillance des activités susceptibles de générer des risques.

Par ailleurs, les dispositifs de gestion des risques s'inscrivent dans des cadres conceptuels reconnus au niveau international. Parmi les plus influents figure le modèle développé par le Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), qui propose une approche intégrée de la gestion des risques organisationnels. Ce cadre met en évidence l'importance d'intégrer les mécanismes de contrôle dans les processus de gouvernance afin d'améliorer la capacité des organisations à identifier, évaluer et maîtriser les risques susceptibles d'affecter l'atteinte de leurs objectifs stratégiques.

Dans cette perspective, le contrôle de gestion contribue non seulement à la surveillance des performances, mais également à la mise en place d'outils d'analyse et de reporting permettant de suivre l'évolution des risques au sein de l'entreprise. Les tableaux de bord, les analyses d'écarts et les indicateurs de performance constituent ainsi des instruments essentiels pour assurer une gestion proactive des risques et renforcer la capacité d'adaptation des organisations face aux incertitudes de leur environnement.

Ainsi, l'articulation entre contrôle de gestion et gestion des risques apparaît comme un levier essentiel pour améliorer la qualité du pilotage organisationnel. En favorisant une meilleure compréhension des risques et en facilitant la prise de décision, les systèmes de contrôle contribuent à renforcer l'efficacité des mécanismes de gouvernance et à soutenir la performance durable des organisations.

2. Le rôle du contrôle de gestion dans la création de valeur :

La création de valeur constitue aujourd'hui un objectif central pour les organisations, dans un contexte marqué par une intensification de la concurrence et des exigences accrues des parties

prenantes. Dans cette perspective, les entreprises cherchent à mettre en place des mécanismes de pilotage capables d'améliorer leur performance globale tout en assurant une utilisation optimale des ressources. Le Management Control joue, à cet égard, un rôle déterminant en fournissant aux dirigeants des outils et des informations permettant d'orienter les décisions stratégiques et opérationnelles.

Le contrôle de gestion contribue à la création de valeur en assurant le suivi et l'évaluation de la performance organisationnelle. À travers des instruments tels que les budgets, les tableaux de bord et les indicateurs de performance, il permet de mesurer les résultats obtenus et d'identifier les écarts entre les objectifs fixés et les performances réalisées. Selon Robert S. Kaplan et David P. Norton (1996), l'utilisation d'outils comme le Balanced Scorecard permet d'intégrer des indicateurs financiers et non financiers afin de mieux aligner les actions opérationnelles avec la stratégie de l'entreprise.

Par ailleurs, le contrôle de gestion contribue également à améliorer l'allocation des ressources et à renforcer l'efficacité des processus décisionnels. En fournissant des analyses détaillées des coûts, de la rentabilité et des performances des différentes activités, il permet aux dirigeants d'orienter les investissements vers les projets les plus créateurs de valeur. Dans cette perspective, les systèmes de contrôle participent activement à l'optimisation de la performance financière et à l'amélioration de la compétitivité des organisations.

En outre, la création de valeur ne se limite pas uniquement à la performance financière. Elle inclut également des dimensions stratégiques, organisationnelles et sociales qui contribuent à la pérennité de l'entreprise. Le contrôle de gestion joue ainsi un rôle important dans l'alignement entre les objectifs stratégiques, les actions opérationnelles et les attentes des parties prenantes, renforçant ainsi l'efficacité des mécanismes de gouvernance et la durabilité de la performance organisationnelle.

Ainsi, en assurant le pilotage de la performance, l'optimisation de l'allocation des ressources et l'alignement stratégique, le contrôle de gestion apparaît comme un levier essentiel de création de valeur au sein des organisations.

2.1 La notion de création de valeur dans l'entreprise :

La création de valeur constitue un concept central dans l'analyse de la performance des entreprises. Elle renvoie à la capacité d'une organisation à générer des résultats supérieurs aux ressources mobilisées, tout en répondant aux attentes des différentes parties prenantes. Dans la

littérature en sciences de gestion, la création de valeur est généralement associée à l'amélioration durable de la performance économique et financière de l'entreprise.

Dans une approche financière traditionnelle, la création de valeur est principalement évaluée à travers la capacité de l'entreprise à générer des profits et à maximiser la richesse des actionnaires. Cette perspective s'inscrit dans la logique de la gouvernance actionnariale et s'appuie sur des indicateurs de performance financière tels que la rentabilité des capitaux investis ou encore l'Economic Value Added (EVA), proposé par Joel M. Stern et Bennett Stewart. Cet indicateur mesure la valeur créée par l'entreprise en comparant le résultat opérationnel net après impôt au coût du capital investi.

Toutefois, la notion de création de valeur a progressivement évolué vers une conception plus large intégrant les intérêts de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise. Dans cette perspective, la Stakeholder Theory, développée par R. Edward Freeman (1984), souligne que la performance de l'entreprise ne doit pas être évaluée uniquement à travers la valeur créée pour les actionnaires, mais également à travers les bénéfices générés pour les salariés, les clients, les partenaires et la société dans son ensemble.

Ainsi, la création de valeur peut être appréhendée comme un processus multidimensionnel intégrant à la fois des dimensions financières, stratégiques et organisationnelles. Elle repose sur la capacité de l'entreprise à mobiliser efficacement ses ressources, à innover et à mettre en œuvre des stratégies créatrices d'avantages concurrentiels durables.

Dans ce contexte, les mécanismes de pilotage et de contrôle jouent un rôle essentiel dans l'identification, la mesure et le suivi de la valeur créée par l'entreprise. Les systèmes de contrôle de gestion permettent notamment de traduire les objectifs stratégiques en indicateurs de performance, facilitant ainsi l'évaluation des résultats et l'orientation des décisions managériales vers la création de valeur durable.

2.2 Contribution du contrôle de gestion à la création de valeur :

Le contrôle de gestion joue un rôle déterminant dans le processus de création de valeur au sein des organisations. En tant que dispositif de pilotage de la performance, il permet de traduire les objectifs stratégiques de l'entreprise en indicateurs mesurables et en actions opérationnelles. Le Management Control contribue ainsi à améliorer l'efficacité des processus décisionnels et à orienter les ressources de l'entreprise vers les activités les plus créatrices de valeur.

L'un des apports majeurs du contrôle de gestion réside dans sa capacité à fournir aux dirigeants des informations fiables et pertinentes sur la performance des différentes activités de

l'entreprise. À travers des outils tels que les budgets, les tableaux de bord ou les analyses d'écarts, les systèmes de contrôle permettent de suivre l'évolution des résultats, d'identifier les sources d'inefficacité et de mettre en place des actions correctives. Selon Robert N. Anthony et Vijay Govindarajan (2007), les systèmes de contrôle de gestion facilitent l'alignement entre les objectifs stratégiques et les actions opérationnelles, contribuant ainsi à l'amélioration de la performance organisationnelle.

Par ailleurs, le contrôle de gestion favorise une meilleure allocation des ressources en permettant d'évaluer la rentabilité des investissements et des projets stratégiques. Les analyses de coûts, les indicateurs de performance et les outils de mesure de la valeur permettent aux dirigeants d'orienter leurs décisions vers les initiatives les plus performantes. Dans cette perspective, l'utilisation d'indicateurs financiers tels que l'Economic Value Added contribue à mesurer la valeur réellement créée par l'entreprise en tenant compte du coût du capital investi. En outre, les systèmes de contrôle de gestion participent à l'alignement entre la stratégie de l'entreprise et ses activités opérationnelles. Les travaux de Robert S. Kaplan et David P. Norton (1996) ont notamment mis en évidence l'importance d'outils tels que le Balanced Scorecard, qui permet d'intégrer des indicateurs financiers et non financiers afin d'assurer une vision globale de la performance et de soutenir la mise en œuvre de la stratégie.

Ainsi, en améliorant la qualité de l'information, en optimisant l'allocation des ressources et en renforçant l'alignement stratégique, le contrôle de gestion constitue un levier essentiel de création de valeur. Il contribue non seulement à l'amélioration de la performance financière de l'entreprise, mais également au renforcement de sa compétitivité et à la pérennité de ses activités dans un environnement économique en constante évolution.

3. Proposition d'un modèle conceptuel :

L'analyse de la littérature relative à la gouvernance d'entreprise, au contrôle de gestion et à la gestion des risques met en évidence l'existence de relations étroites entre ces différents mécanismes dans le pilotage de la performance organisationnelle. Dans un environnement économique caractérisé par une complexité croissante et une intensification de la concurrence, les entreprises doivent mettre en place des dispositifs de gouvernance et de contrôle capables d'assurer la cohérence entre les orientations stratégiques, la maîtrise des risques et la création de valeur. Dans cette perspective, l'élaboration d'un modèle conceptuel permet de synthétiser

les principales relations identifiées dans la littérature et d'expliquer le rôle du contrôle de gestion dans l'amélioration de la performance organisationnelle.

Au sein des organisations, les mécanismes de Corporate Governance jouent un rôle fondamental dans l'encadrement des relations entre les dirigeants, les actionnaires et les différentes parties prenantes. Ces mécanismes visent notamment à réduire les conflits d'intérêts, à renforcer la transparence de l'information et à améliorer la qualité des processus décisionnels. Dans cette perspective, la gouvernance influence directement la mise en place et le fonctionnement des systèmes de contrôle interne et des dispositifs de pilotage organisationnel. Les systèmes de Management Control apparaissent ainsi comme des instruments essentiels permettant de traduire les orientations stratégiques définies par les instances de gouvernance en objectifs opérationnels mesurables.

Le contrôle de gestion joue un rôle d'interface entre la stratégie de l'entreprise et ses activités opérationnelles. En fournissant des outils d'analyse, de planification et d'évaluation de la performance, il permet aux dirigeants de suivre l'évolution des résultats, d'identifier les écarts par rapport aux objectifs fixés et de mettre en place des actions correctives. Les budgets, les tableaux de bord, les indicateurs de performance et les analyses d'écarts constituent ainsi des instruments essentiels permettant d'assurer le pilotage des activités organisationnelles. Par ailleurs, les systèmes de contrôle contribuent à réduire les asymétries d'information entre les différents acteurs de l'organisation, renforçant ainsi l'efficacité des mécanismes de gouvernance.

Parallèlement, la gestion des risques représente une dimension essentielle du pilotage stratégique des organisations. Les entreprises sont en effet confrontées à une diversité de risques stratégiques, financiers, opérationnels ou encore réputationnels susceptibles d'affecter leur performance et leur pérennité. Dans ce contexte, les systèmes de contrôle de gestion contribuent à l'identification, à l'évaluation et au suivi des risques organisationnels. Les cadres de gestion des risques, notamment ceux proposés par le Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, soulignent l'importance d'intégrer les dispositifs de contrôle dans les processus de gouvernance afin d'améliorer la capacité des organisations à anticiper et à maîtriser les incertitudes.

L'intégration du contrôle de gestion et de la gestion des risques permet ainsi d'améliorer la qualité du pilotage organisationnel. En fournissant des informations pertinentes sur la performance, les coûts et les risques associés aux différentes activités, les systèmes de contrôle

facilitent la prise de décision et permettent d'orienter les ressources vers les projets les plus performants. Cette amélioration du processus décisionnel contribue directement à l'optimisation de l'allocation des ressources et au renforcement de la performance globale de l'entreprise.

Dans cette perspective, le modèle conceptuel proposé repose sur l'idée que le contrôle de gestion constitue un mécanisme central reliant les dispositifs de gouvernance, la gestion des risques et la création de valeur. D'une part, les mécanismes de gouvernance influencent la conception et l'efficacité des systèmes de contrôle de gestion. D'autre part, ces systèmes contribuent à renforcer la gestion des risques organisationnels en permettant une meilleure identification et un suivi plus rigoureux des incertitudes. Enfin, l'amélioration du pilotage organisationnel et la maîtrise des risques favorisent la performance globale de l'entreprise et soutiennent le processus de création de valeur.

Ainsi, le modèle conceptuel proposé met en évidence une relation dynamique entre gouvernance d'entreprise, contrôle de gestion et gestion des risques, dans laquelle le contrôle de gestion joue un rôle central dans l'articulation entre les orientations stratégiques et les résultats organisationnels. Ce modèle permet de mieux comprendre les mécanismes par lesquels les dispositifs de pilotage contribuent à l'amélioration de la performance et à la création de valeur durable pour l'entreprise et ses parties prenantes.

Conclusion

L'objectif de ce chapitre était d'analyser le rôle du contrôle de gestion comme mécanisme de gouvernance et de gestion des risques dans le processus de création de valeur au sein des organisations. À travers une analyse conceptuelle fondée sur la littérature en sciences de gestion, ce travail a permis de mettre en évidence l'importance des dispositifs de pilotage dans l'amélioration de la performance organisationnelle et dans le renforcement des mécanismes de gouvernance.

L'étude des fondements théoriques de la Corporate Governance a montré que les mécanismes de gouvernance jouent un rôle essentiel dans l'encadrement des relations entre les dirigeants, les actionnaires et les différentes parties prenantes. Dans cette perspective, le Management Control apparaît comme un instrument clé permettant de traduire les orientations stratégiques en objectifs opérationnels, tout en assurant le suivi de la performance et l'évaluation des

résultats. Les systèmes de contrôle contribuent également à réduire les asymétries d'information et à renforcer la transparence au sein des organisations.

Par ailleurs, l'analyse du lien entre contrôle de gestion et gestion des risques a permis de souligner le rôle important des dispositifs de contrôle dans l'identification, l'évaluation et le suivi des risques organisationnels. En fournissant des outils d'analyse et de reporting, les systèmes de contrôle de gestion permettent aux dirigeants d'anticiper les incertitudes et d'améliorer la qualité des décisions managériales.

Enfin, l'intégration des mécanismes de gouvernance, de contrôle de gestion et de gestion des risques apparaît comme un levier essentiel pour favoriser la création de valeur. En améliorant le pilotage de la performance, en optimisant l'allocation des ressources et en renforçant la maîtrise des risques, le contrôle de gestion contribue à soutenir la performance durable des organisations.

Ainsi, le modèle conceptuel proposé dans ce chapitre met en évidence le rôle central du contrôle de gestion dans l'articulation entre gouvernance, gestion des risques et création de valeur. Ce cadre d'analyse offre des perspectives intéressantes pour les recherches futures, notamment en ce qui concerne l'analyse empirique des relations entre ces différents mécanismes dans différents contextes organisationnels.

BIBLIOGRAPHIE

ABOUDOU, H., & HILMI, Y. (2025). *L'impact de l'IFRS 15 sur la Gouvernance d'Entreprise: Transitions vers une Transparence Accrue et des Pratiques Financières Responsables*. International Journal of Economics and Management Sciences, 4(3), 28-43.

Agoudal, A., Kaizar, C., Gaga, D., Hilmi, Y., & Benarbi, H. (2025). *PPP et contrôle de gestion: une alliance paradoxale entre contrôle public et logique privée*. International Journal of Research in Economics and Finance, 2(8), 85-108.

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

Anthony, R. N. (1965). *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*. Boston: Harvard Business School Press.

Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems* (12th ed.). New York: McGraw-Hill.

Copeland, T., Koller, T., & Murrin, J. (2000). *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies* (3rd ed.). New York: John Wiley & Sons.

- COSO – Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2004). *Enterprise Risk Management – Integrated Framework*. New York: COSO.
- Dounia, G. A. G. A., KAIZAR, C., AGOUDAL, A., BENARBI, H., & HILMI, Y. (2025). *Transformation digitale et mutation du métier de contrôleur de gestion: revue de littérature et perspectives*. Revue Française d'Economie et de Gestion, 6(3).
- Dounia, G., Chaimae, K., Yassine, H., & Houda, B. (2025). ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND BIG DATA IN MANAGEMENT CONTROL OF MOROCCAN COMPANIES: CASE OF THE RABAT-SALE-KENITRA REGION. *Proceedings on Engineering*, 7(2), 925-938.
- 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.
- 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. (2023). *Improving Good Governance Through Management Control in Local Authorities*. *International Review of Management And Computer*, 7(3).
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- 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). 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.
- 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

(LOGISTIQUE), Sousse, Tunisia, 2024, pp. 1-6, doi:
10.1109/LOGISTIQUE61063.2024.10571529.

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

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

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*

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.

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

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The Strategy-Focused Organization*. Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Boston: Harvard Business School Press.

Kezazy, H. E., & Hilmi, Y. (2025). Promoting the Energy Transition Throughout Dealing with the Climate Change Issue. In *Digital Technology for an Innovative Energy Transition*:

Mounia, A. M. E. R., & HILMI, Y. (2025). Impact des systèmes ERP sur les rôles du contrôleur de gestion dans les établissements publics: étude qualitative exploratoire. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 6(9).

Perspectives and Opportunities (pp. 77-93). Cham: Springer Nature Switzerland.

Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). A survey of corporate governance. *The Journal of Finance*, 52(2), 737–783.