Revue-IRS

Revue Internationale de la Recherche Scientifique (Revue-IRS)

ISSN: 2958-8413

Vol. 4, No. 6, novembre 2026

This is an open access article under the CC BY-NC-ND license.

Impact des Pratiques Managériales Innovantes sur la Performance et la Création de Valeur au Sein des Entreprises : Analyse du Rôle du Contrôle de Gestion

EL KHAZRI Taoufik, NEJJARI Mohammed

Doctorant et Chercheur en sciences économiques et de gestion. Laboratoire d'Innovation en Economie et Management. Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales. Université Moulay Ismail, Meknès, Maroc.
Enseignant Chercheur en sciences économiques et de gestion. Laboratoire d'Innovation en Economie et Management. Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales. Université Moulay Ismail, Meknès, Maroc.

Résumé : Dans un environnement économique caractérisé par une concurrence accrue et une volatilité croissante, les entreprises adoptent des pratiques managériales innovantes afin de renforcer leur performance et de favoriser la création de valeur organisationnelle. Le contrôle de gestion occupe une position stratégique dans ce processus, en contribuant à l'alignement des pratiques managériales avec les objectifs organisationnels et à l'évaluation des résultats. Cette étude théorique propose un modèle conceptuel mettant en évidence le rôle du contrôle de gestion dans la relation entre les pratiques managériales innovantes et la création de valeur organisationnelle. Elle souligne que le contrôle de gestion dépasse sa fonction traditionnelle de suivi financier pour intégrer des indicateurs non financiers, notamment l'efficience des processus, la qualité de l'information et la capacité d'apprentissage organisationnel. L'articulation entre pratiques managériales innovantes et dispositifs de contrôle favorise ainsi la cohérence entre le pilotage de la performance et la création de valeur, tout en contribuant à l'agilité et à la résilience organisationnelles. Ces éléments mettent en évidence le rôle du contrôle de gestion comme mécanisme de pilotage stratégique et comme levier potentiel de création de valeur durable au sein des entreprises.

Mots-clés : pratiques managériales innovantes ; contrôle de gestion ; performance globale ; création de valeur ; pilotage stratégique.

Digital Object Identifier (DOI): https://doi.org/10.5281/zenodo.**23944906**

1 Introduction

Dans un environnement économique caractérisé par une intensification de la concurrence, une transformation rapide des technologies et une volatilité croissante des marchés, les entreprises sont amenées à repenser leurs modes de gestion afin de maintenir leur compétitivité et d'assurer leur pérennité. Dans ce contexte, l'adoption de pratiques managériales innovantes apparaît comme un levier stratégique permettant aux organisations d'améliorer leur performance et de renforcer leur capacité d'adaptation face aux mutations économiques et organisationnelles (Birkinshaw et al., 2008). Ces pratiques se traduisent notamment par l'introduction de nouvelles méthodes de gestion, de nouveaux dispositifs organisationnels et de nouvelles formes de coordination visant à améliorer l'efficacité des processus décisionnels et la performance globale des organisations. Parallèlement, la littérature en sciences de gestion met en évidence une évolution progressive du concept de performance organisationnelle, désormais appréhendé comme un construit multidimensionnel intégrant à la fois des indicateurs financiers et non financiers. Dans cette perspective, la notion de création de valeur ne se limite plus à la maximisation du résultat financier, mais englobe également la qualité des processus organisationnels, la capacité d'innovation, l'apprentissage organisationnel et la durabilité des décisions stratégiques (Eccles et al., 2014). Les pratiques managériales innovantes apparaissent ainsi comme des dispositifs structurants favorisant une meilleure articulation entre stratégie organisationnelle, performance globale et création de valeur durable.

Toutefois, malgré l'intérêt croissant porté à l'innovation managériale dans la littérature, le rôle du contrôle de gestion dans la structuration et la valorisation de ces pratiques reste encore relativement peu exploré. Longtemps associé à des fonctions de contrôle financier et de suivi budgétaire, le contrôle de gestion a progressivement évolué pour devenir un instrument de pilotage stratégique, contribuant à la production d'informations pertinentes, à la coordination des activités et à l'accompagnement des décisions managériales (Granlund & Malmi, 2002). Dans ce cadre, les systèmes de contrôle de gestion peuvent jouer un rôle central dans l'alignement entre les initiatives managériales innovantes et les objectifs de performance organisationnelle. Cependant, plusieurs recherches mettent en évidence un manque d'intégration théorique entre les travaux portant sur l'innovation managériale, la performance organisationnelle et les systèmes de contrôle de gestion. Si certaines études analysent l'impact des pratiques innovantes sur la performance des entreprises, d'autres examinent le rôle du contrôle de gestion dans le pilotage stratégique, mais les interactions entre ces dimensions restent encore insuffisamment conceptualisées dans la littérature (Bisbe & Otley, 2004). Malgré l'intérêt croissant accordé aux pratiques managériales innovantes dans la littérature en sciences de gestion, le rôle du contrôle de gestion dans la structuration et le pilotage de ces pratiques demeure encore insuffisamment exploré, en particulier dans l'analyse de leur contribution à la création de valeur organisationnelle. Cette situation met ainsi en évidence un manque dans la littérature concernant la compréhension du rôle structurant du contrôle de gestion dans l'articulation entre pratiques managériales innovantes, performance organisationnelle et création de valeur. Dans ce contexte, la question centrale de cette recherche peut être formulée comme suit : **« Dans quelle mesure les pratiques managériales innovantes influencent-elles la performance et la création de valeur au sein des entreprises, et comment le contrôle de gestion contribue-t-il à structurer, mesurer et piloter cette création de valeur ? »**

Afin de répondre à cette problématique, cette étude adopte une approche théorique explicative et conceptuelle, reposant sur la mobilisation de cadres théoriques complémentaires, notamment la théorie des parties prenantes, la théorie des capacités dynamiques, l'approche sociotechnique et la théorie de la gouvernance informationnelle. L'objectif est de proposer un modèle

conceptuel intégrateur permettant d'analyser les interactions entre pratiques managériales innovantes, dispositifs de contrôle de gestion et création de valeur organisationnelle.
Ainsi, cette recherche apporte une double contribution. Sur le plan théorique, elle propose une lecture intégrée des relations entre innovation managériale, contrôle de gestion et création de valeur. Sur le plan conceptuel, elle met en évidence le rôle du contrôle de gestion comme mécanisme de structuration et de pilotage des pratiques managériales innovantes.
Enfin, le travail s'organise en trois parties. La première présente la revue de littérature consacrée aux pratiques managériales innovantes, au contrôle de gestion et à la création de valeur. La deuxième développe le cadre théorique et le modèle conceptuel ainsi que les hypothèses de recherche. La troisième propose une discussion théorique et des implications, avant de conclure par une synthèse des principaux enseignements et des perspectives de recherche.

2 Revue de littérature

2.1 Les pratiques managériales innovantes et la transformation des modes de gestion

Les pratiques managériales innovantes se distinguent des approches traditionnelles par leur capacité à renouveler les modes de gestion en introduisant des manières inédites de concevoir et d'organiser l'action collective dans les entreprises. Au Maroc et dans plusieurs contextes francophones, l'innovation managériale est abordée comme un levier de résilience organisationnelle, permettant aux entreprises d'adapter leurs modes de coordination, de pilotage et de prise de décision face aux défis contemporains de performance et de compétitivité (Nafzaoui & Ettakani, 2024). Dans les entreprises modernes, ces pratiques innovantes s'accompagnent de dynamiques de flexibilité, d'apprentissage organisationnel et de collaboration accrue des acteurs internes. Par exemple, dans les entreprises high tech marocaines, l'apprentissage organisationnel est mis en avant comme l'un des moteurs de l'innovation managériale, influençant directement la capacité des équipes à transformer les modes de gestion traditionnels et à répondre à des environnements complexes (Outmane & Sidqui, 2025). La transformation digitale et l'innovation managériale sont également étroitement liées dans la littérature. Certains travaux montrent que l'intégration de pratiques nouvelles, telles que l'adoption de stratégies participatives ou la mise en œuvre de démarches numériques, accompagne la digitalisation des organisations en transformant les processus décisionnels et les modes de gestion interne (Tichoua et al., 2025). La culture organisationnelle constitue un levier essentiel dans l'évolution des pratiques managériales. Au sein des petites et moyennes entreprises familiales marocaines, une culture de type adhocratique, qui se distingue par sa flexibilité, son encouragement à l'autonomie et son ouverture à l'expérimentation, facilite l'adoption de modes de gestion innovants. Cette configuration culturelle permet à ces organisations de s'adapter plus efficacement aux impératifs de performance contemporains (Binkkour & El Abidi, 2021). Par ailleurs, certaines études conduites au Maroc montrent que l'innovation managériale ne se limite pas à la performance économique pure, mais s'étend à des dimensions sociales et environnementales, notamment à travers l'adoption de pratiques socialement responsables. L'innovation managériale influence ainsi les modes de gestion et les comportements organisationnels en intégrant des objectifs de durabilité et de responsabilité sociale au sein des entreprises (Elouidani et al., 2023). Ces travaux convergent pour souligner que l'innovation managériale représente à la fois un vecteur de transformation des modes de gestion, par la redéfinition des structures, des processus et des mécanismes décisionnels, et un levier stratégique d'adaptation organisationnelle. Cette évolution ne se réduit pas à une simple modernisation des pratiques en vigueur ; elle engage une reconfiguration profonde des systèmes de pilotage et de gouvernance, visant à renforcer durablement la performance et la compétitivité des entreprises (Nafzaoui & Ettakani, 2024 ; Outmane & Sidqui, 2025 ; Tichoua et al., 2025).

2.1.1 Définition des pratiques managériales innovantes en contexte organisationnel

Les pratiques managériales innovantes peuvent être définies comme l'ensemble des démarches et des méthodes nouvelles introduites par les dirigeants pour repenser la manière de piloter, organiser et coordonner les activités au sein des entreprises. Elles se caractérisent avant tout par leur capacité à rompre avec les modes de gestion traditionnels en introduisant des approches qui valorisent l'autonomie des acteurs, la collaboration interfonctionnelle et l'adaptabilité face à des environnements concurrentiels et incertains. Dans ce sens, ces pratiques ne se limitent pas à des ajustements techniques, mais traduisent une transformation profonde des fonctions managériales (Nafzaoui & Ettakani, 2024). Dans le contexte organisationnel des entreprises marocaines, l'innovation managériale implique une redéfinition des relations entre les acteurs, une plus grande ouverture des processus de décision et une capacité à intégrer l'apprentissage organisationnel comme mécanisme de création de valeur. Ainsi, les pratiques novatrices ne sont pas seulement des outils ou des procédures isolés, mais des dispositifs qui influencent la culture et la dynamique interne de l'entreprise. L'étude menée dans les entreprises High Tech au Maroc montre que l'apprentissage organisationnel est un facteur important de l'innovation managériale, car il alimente la capacité des équipes à générer et à intégrer des solutions nouvelles en réponse aux défis stratégiques (Outmane & Sidqui, 2025). L'innovation managériale est également associée à la mise en place de pratiques innovantes pour optimiser des fonctions spécifiques au sein de l'entreprise, telles que la logistique ou la gestion des opérations. Par exemple, dans les entreprises marocaines, les innovations managériales appliquées à la logistique permettent d'améliorer la performance des chaînes logistiques en intégrant des mécanismes de coordination plus efficaces et adaptés aux enjeux de globalisation des marchés (El Mazyani, 2025).

Enfin, plusieurs études francophones et marocaines soulignent que l'innovation managériale doit être comprise comme une démarche nécessaire pour renforcer la compétitivité des entreprises dans des contextes dynamiques. Dans les PME marocaines, l'adoption de pratiques managériales innovantes est perçue comme un facteur clé d'adaptation stratégique, permettant de concilier performance économique et exigences de flexibilité organisationnelle face à des environnements turbulents (Belbachir & Zammar, 2023).

2.1.2 Les pratiques managériales innovantes comme leviers de pilotage de la performance

Dans les entreprises, les pratiques managériales innovantes ne se contentent pas d'introduire de nouvelles méthodes de gestion ; elles contribuent directement au pilotage de la performance organisationnelle. En effet, l'adoption de pratiques managériales renouvelées, notamment celles qui favorisent l'autonomie, la participation et l'apprentissage organisationnel, permet aux entreprises d'optimiser leurs processus internes, d'améliorer la réactivité stratégique et, par conséquent, de soutenir une meilleure performance globale (Hassine & Nejjar, 2021).

Selon ces auteurs (Hassine & Nejjar, 2021), l'innovation managériale constitue un facteur déterminant de la performance des entreprises, en particulier dans le contexte des PME marocaines. Leurs travaux, menés en période de crise, montrent que l'introduction de pratiques managériales innovantes est perçue par les dirigeants comme un vecteur essentiel d'amélioration de la performance organisationnelle, en contribuant au renforcement de la compétitivité et en facilitant une adaptation plus efficace aux contraintes externes.

De même, l'innovation managériale influence la performance des employés de front office dans les PME de services au Maroc, en agissant indirectement à travers la formation du personnel. Dans cette perspective, l'innovation managériale ne génère pas nécessairement une amélioration directe de la performance, mais elle stimule des mécanismes, comme la formation, qui renforcent significativement les compétences des acteurs et, à terme, leur contribution à la

performance organisationnelle (El Madi & Jallouni, 2025). Par ailleurs, l'innovation managériale est identifiée comme un levier de performance même dans des contextes spécifiques comme les coopératives ou les structures d'économie sociale, où elle favorise l'harmonisation des objectifs stratégiques avec les pratiques de gestion quotidienne. Ce rôle est particulièrement observable lorsque les innovations managériales sont intégrées dans le pilotage stratégique, permettant ainsi aux entreprises de concilier performance économique et efficacité organisationnelle (Kaoussi & Oubouali, 2022). Ainsi, les pratiques managériales innovantes fonctionnent comme des leviers de pilotage de la performance au sein des entreprises, car elles renforcent simultanément la capacité d'adaptation, la qualité des décisions et la cohésion interne, contribuant à une performance durable et à une création de valeur soutenue.

2.1.3 Les pratiques managériales innovantes au service de la prise de décision et de l'agilité organisationnelle

Les pratiques managériales innovantes jouent un rôle déterminant dans l'amélioration des processus décisionnels des entreprises contemporaines, en particulier celles confrontées à des environnements caractérisés par l'incertitude, la rapidité des changements et la concurrence accrue. L'agilité organisationnelle découle directement de l'adoption de telles pratiques, car elle permet aux entreprises de s'ajuster rapidement aux évolutions externes tout en préservant cohésion interne et efficacité opérationnelle. Dans le contexte marocain, l'émergence d'une culture agile est considérée comme une réponse stratégique à ces défis, où les modes de décision se déplacent d'une logique centralisée vers une logique plus participative, déléguée et réactive (Lifçal, 2025). Plus précisément, l'instauration de pratiques managériales innovantes contribue à la prise de décision décentralisée, un élément clé de l'agilité organisationnelle. Cela signifie que les décisions ne sont plus exclusivement prises par une élite dirigeante, mais sont réparties au sein des équipes et des niveaux intermédiaires de l'organisation, permettant ainsi une réponse plus rapide et plus contextuelle aux problèmes opérationnels (Lifçal, 2025).

L'agilité organisationnelle, telle qu'elle est conceptualisée dans les recherches francophones contemporaines, se traduit également par une capacité accrue à intégrer les retours des collaborateurs, à encourager l'expérimentation et à adapter les orientations de l'entreprise en temps réel. Cette posture, où l'apprentissage organisationnel et la flexibilité managériale sont centraux, est particulièrement utile pour les PME qui doivent concilier ressources limitées et forte pression environnementale (Tichoua et al., 2025). De plus, l'innovation managériale peut renforcer l'agilité organisationnelle en favorisant une culture d'entreprise ouverte à l'évolution des modes de pensée et des modes d'action. Une telle culture valorise non seulement la capacité d'adaptation, mais aussi la qualité des interactions décisionnelles, permettant à l'entreprise de coordonner efficacement des projets complexes ou des situations imprévues (Akjou & El Houari, 2023). Les travaux empiriques réalisés dans le contexte marocain soulignent que les entreprises qui adoptent ces pratiques manifestent une meilleure réactivité stratégique face à des perturbations externes, grâce à une combinaison d'autonomie accrue, de communication transversale et de prise d'initiative collective. Ces éléments montrent que l'agilité ne se limite pas à une série de procédures techniques, mais repose sur un état d'esprit organisationnel promu par une innovation managériale bien intégrée (Lifçal, 2025 ; Akjou & El Houari, 2023).

Ainsi, l'intégration des pratiques managériales innovantes ne se limite pas à des ajustements ponctuels : elle restructure en profondeur les modes de décision et crée un environnement organisationnel agile. Les entreprises qui adoptent ces pratiques bénéficient d'une meilleure réactivité stratégique, d'une coordination interne optimisée et d'une capacité renforcée à aligner les actions quotidiennes avec les objectifs stratégiques, contribuant de manière implicite à une performance durable et à la création de valeur, tout en illustrant la manière dont l'innovation

managériale peut transformer la prise de décision et l'agilité organisationnelle dans un contexte marocain (Lifçal, 2025 ; Tichoua et al., 2025 ; Akjou & El Houari, 2023).

2.2 Le contrôle de gestion comme mécanisme central de mesure et de création de valeur

Dans le contexte des entreprises marocaines, l'analyse des mécanismes de contrôle montre que ces derniers ont un impact significatif sur la performance globale lorsque les droits décisionnels sont décentralisés et lorsque les processus décisionnels s'articulent autour de dispositifs formels de contrôle. En effet, certaines approches quantitatives confirment l'existence de relations positives entre l'organisation du processus décisionnel soutenu par des mécanismes de contrôle et la performance des entreprises, ce qui met en évidence la valeur ajoutée stratégique de ces dispositifs dans la coordination et la prise de décision (Setta & Majidi, 2019).

Plus spécifiquement dans le contexte des PME marocaines, le contrôle de gestion est présenté comme un outil de pilotage de la performance, impliquant un élargissement des indicateurs traditionnels pour inclure des dimensions telles que l'efficacité des processus, la réactivité décisionnelle et l'alignement stratégique. Cette perspective est mise en avant dans une revue de littérature consacrée au contrôle de gestion et à la performance, qui montre que la transformation des modes de gestion passe par l'intégration de mécanismes de contrôle adaptés aux défis spécifiques des PME, ce qui conditionne directement la création de valeur organisationnelle (Tahrouch et al., 2023). Dans des industries spécifiques, l'évolution des systèmes de contrôle de gestion reflète également leur rôle dans la création de valeur stratégique. Par exemple, l'analyse des changements des systèmes de contrôle de gestion dans les entreprises industrielles marocaines met en lumière le rôle de ces systèmes pour ajuster les pratiques managériales face aux défis environnementaux et organisationnels contemporains, contribuant à renforcer l'efficacité du pilotage et la performance durable de ces organisations (Daanoune & Tirhzaoui, 2023). Selon AL Magrabi (2024), l'impact du contrôle de gestion sur la performance des établissements publics marocains souligne que son influence ne se limite pas aux seules dimensions économiques, mais inclut aussi l'efficacité des processus internes et la qualité de la prise de décision stratégique. Une étude consacrée à l'amélioration de la performance des entreprises publiques montre que le contrôle de gestion, lorsqu'il est intégré de manière cohérente aux pratiques de gouvernance et de pilotage, contribue à accroître l'efficacité organisationnelle et la création de valeur publique.

Ces travaux soutiennent que le rôle du contrôle de gestion comme mécanisme de création de valeur est renforcé lorsque ses dispositifs sont alignés avec des pratiques managériales innovantes qui favorisent la réactivité, l'apprentissage et l'agilité organisationnelle.

2.2.1 Évolution et missions du contrôle de gestion dans un contexte managérial innovant

L'évolution du contrôle de gestion au sein des entreprises marocaines s'inscrit dans une dynamique de transformation des modes de gestion, marquée par le passage d'une logique de contrôle budgétaire à une logique de pilotage stratégique. Les travaux de Setta et Majidi (2019) montrent que le contrôle de gestion a progressivement élargi ses missions pour intégrer des fonctions d'aide à la décision, de coordination des acteurs et d'alignement stratégique, répondant ainsi aux exigences croissantes de flexibilité et de performance dans les organisations. Dans un contexte managérial en mutation, le contrôle de gestion est appelé à soutenir l'innovation organisationnelle en adaptant ses outils et ses pratiques aux nouveaux modes de pilotage. Tahrouch et Ouazzani Chahdi (2023) soulignent que les missions du contrôle de gestion évoluent vers l'intégration d'indicateurs non financiers et de dispositifs de suivi plus transversaux, permettant de mieux appréhender la performance globale et la création de valeur dans les PME marocaines.

Par ailleurs, l'évolution des missions du contrôle de gestion s'accompagne d'un renforcement de son rôle dans la régulation des comportements organisationnels. Une étude empirique menée par Aamri et Bouaziz (2025) met en évidence que le contrôle de gestion ne se limite plus à un outil de reporting, mais devient un mécanisme de dialogue managérial favorisant l'apprentissage organisationnel, l'implication des acteurs et l'amélioration continue de la performance au sein des entreprises marocaines. Nafzaoui et Ettakani (2024) soulignent que, selon les travaux existants, l'impact du contrôle de gestion sur l'innovation dépend du contexte organisationnel et des modalités de son utilisation, ce qui implique d'adapter les dispositifs de contrôle aux spécificités de l'organisation pour qu'ils contribuent effectivement à l'innovation et à la création de valeur. La littérature sur les systèmes de contrôle de gestion souligne que leur rôle ne se limite pas à la surveillance des activités mais qu'ils deviennent des leviers pour soutenir l'innovation et la performance organisationnelle. Par exemple, dans une revue de littérature sur l'impact des innovations dans le contrôle de gestion, Kalif & Charaf (2024) montrent que l'adoption de pratiques managériales innovantes en contrôle de gestion est associée à une meilleure performance globale des organisations, notamment parce que le contrôle de gestion évolue vers des fonctions de pilotage stratégique qui intègrent des indicateurs d'innovation, d'apprentissage organisationnel et de création de valeur (Kalif & Charaf, 2024). L'évolution des missions du contrôle de gestion met en évidence que sa contribution à la création de valeur organisationnelle se trouve renforcée lorsqu'il s'inscrit dans des pratiques managériales innovantes favorisant l'agilité organisationnelle, la transversalité des processus et l'apprentissage organisationnel.

2.2.2 Rôle du contrôle de gestion dans la production et la fiabilité de l'information de valeur

Le contrôle de gestion joue un rôle fondamental dans la production d'une information de valeur, en assurant la structuration, la cohérence et la fiabilité des données mobilisées dans les processus décisionnels. Cette fonction informationnelle constitue un élément central du pilotage de la performance, dans la mesure où la qualité des décisions managériales dépend directement de la pertinence et de la fiabilité des informations produites par les dispositifs de contrôle.

À cet égard, El Guir et al. (2022) montrent que l'ingénierie des coûts constitue un levier déterminant de fiabilisation de l'information de gestion, en permettant une meilleure traçabilité des charges, une allocation plus pertinente des ressources et une lecture plus fiable des performances économiques. Les auteurs soulignent que la qualité de l'information issue du contrôle de gestion conditionne directement sa capacité à soutenir la création de valeur et à orienter les choix stratégiques des dirigeants. La fiabilité de l'information produite dépend également de l'articulation entre le contrôle de gestion et les systèmes d'information organisationnels. Dans ce cadre, El Filali et al., (2022) soulignent que l'intégration des systèmes d'information dans les dispositifs de contrôle de gestion permet de sécuriser les flux d'information, de réduire les asymétries informationnelles et d'améliorer la qualité des données mises à disposition des managers. Leur étude met en évidence que le contrôle de gestion joue un rôle d'interface entre les systèmes d'information et les acteurs décisionnels, garantissant ainsi une information de gestion fiable et orientée vers la création de valeur. Par ailleurs, plusieurs travaux académiques montrent que la qualité de l'information produite par le contrôle de gestion constitue un déterminant clé de l'efficacité décisionnelle. Lorsque l'information est pertinente, précise et disponible en temps opportun, elle renforce la capacité des managers à anticiper les risques, à ajuster les actions et à améliorer la performance globale. À cet égard, Papiorek et Hiebl (2023) démontrent que la qualité des systèmes d'information en management accounting influence positivement l'efficacité des systèmes de contrôle de gestion, en améliorant la fiabilité et la crédibilité de l'information utilisée dans les décisions stratégiques

et opérationnelles. Enfin, l'évolution des pratiques managériales renforce le rôle du contrôle de gestion comme producteur d'une information de valeur orientée vers l'apprentissage organisationnel et l'agilité. En s'inscrivant dans des dispositifs de pilotage plus interactifs, le contrôle de gestion ne se contente plus de mesurer la performance passée, mais participe à la construction d'une information prospective, facilitant l'adaptation organisationnelle et la création de valeur durable. Ainsi, la contribution du contrôle de gestion à la fiabilité de l'information devient d'autant plus significative qu'elle s'intègre dans des pratiques managériales innovantes favorisant la transversalité, la réactivité et l'amélioration continue.

2.2.3 Adaptation des outils et des processus de contrôle de gestion aux pratiques managériales innovantes

L'adaptation des outils et des processus de contrôle de gestion constitue aujourd'hui un enjeu central pour les entreprises confrontées à des environnements complexes, incertains et fortement digitalisés. Cette évolution se traduit par une transformation progressive des dispositifs traditionnels de contrôle vers des pratiques plus innovantes, capables de soutenir la performance, la réactivité organisationnelle et la qualité de la décision managériale. Dans cette perspective, l'automatisation du processus de contrôle de gestion, notamment à travers l'intelligence artificielle, conduit à une redéfinition des outils de pilotage en renforçant la rapidité de traitement de l'information, la fiabilité des analyses et la capacité d'anticipation des managers, marquant ainsi une rupture avec les logiques de contrôle purement rétrospectives (Bal et Goumari, 2025). Cette transformation des processus est également analysée comme un levier d'amélioration de la pertinence du contrôle de gestion. À partir d'une approche quantitative, Bal et al., (2025) mettent en évidence que l'automatisation des processus de gestion permet d'adapter les outils de contrôle aux nouvelles exigences organisationnelles, en améliorant la cohérence entre les indicateurs, les objectifs stratégiques et les pratiques managériales innovantes. Le contrôle de gestion évolue ainsi vers un dispositif plus intégré, orienté vers l'aide à la décision et la création de valeur, plutôt que vers la seule mesure des écarts. L'adaptation des outils de contrôle de gestion ne repose pas uniquement sur la digitalisation, mais également sur l'intégration de pratiques managériales innovantes centrées sur la performance globale et la résilience organisationnelle. À ce titre, Dibi et Amifi (2023) analysent le contrôle de gestion des coûts-performance cachés comme une pratique managériale innovante permettant de révéler des sources de valeur souvent invisibles dans les systèmes classiques. Cette approche contribue à enrichir les processus de contrôle en intégrant des dimensions humaines, organisationnelles et sociales, renforçant ainsi la capacité des entreprises à faire face aux crises et à développer une résilience durable. Ainsi, l'adaptation des outils et des processus de contrôle de gestion apparaît comme un processus dynamique, combinant automatisation, innovation managériale et enrichissement des dispositifs d'analyse. Cette évolution permet au contrôle de gestion de dépasser son rôle traditionnel pour devenir un mécanisme structurant du pilotage stratégique, capable de soutenir l'apprentissage organisationnel, la fiabilité de l'information et la création de valeur dans des contextes organisationnels en transformation continue.

2.3 Création de valeur et articulation entre pratiques managériales innovantes et contrôle de gestion

La création de valeur organisationnelle est un concept multidimensionnel largement étudié dans la littérature en gestion. Elle dépasse la seule dimension financière pour intégrer des résultats sociaux, organisationnels et stratégiques qui définissent la valeur comme un processus dynamique impliquant l'ensemble des parties prenantes. La valeur organisationnelle peut être définie comme la capacité de l'entreprise à générer des gains durables, notamment par la

réduction des coûts cachés, l'amélioration des processus internes et l'apprentissage organisationnel, soulignant ainsi le rôle fondamental des pratiques avancées de pilotage et du contrôle de gestion dans cette dynamique. Les pratiques managériales innovantes enrichissent ce processus en introduisant de nouvelles façons de coordonner et d'analyser l'activité. Des travaux récents suggèrent que l'innovation managériale axée sur la création et la capture de valeur constitue un levier stratégique essentiel pour renforcer la compétitivité des organisations. Dans ce contexte, le contrôle de gestion sert d'interface entre les pratiques managériales innovantes et la création de valeur. En structurant l'information, en mesurant les résultats et en assurant la cohérence entre les décisions et les objectifs, il permet de traduire les innovations managériales en résultats mesurables pour l'organisation. Ce rôle de médiation est souligné par des auteurs qui montrent que des dispositifs de pilotage adaptés et orientés vers la valeur facilitent l'intégration des pratiques innovantes dans les routines opérationnelles et stratégiques de l'entreprise. De plus, certaines recherches ont mis en évidence que des innovations des modèles d'affaires, qui sont elles-mêmes liées à la création de valeur, ne peuvent produire pleinement leurs effets que si elles sont accompagnées d'un pilotage intégré des ressources, des processus et des performances. Ainsi, l'articulation entre pratiques managériales innovantes et contrôle de gestion crée un cadre de pilotage cohérent, qui favorise l'adaptation organisationnelle, l'apprentissage continu et l'optimisation des ressources. Cette articulation est un facteur clé pour convertir les initiatives managériales en résultats organisationnels tangibles et contribuer à une création de valeur durable, ce qui est particulièrement pertinent dans les environnements complexes et concurrentiels actuels.

2.3.1 Définition et dimensions de la création de valeur (financière et non financière)

La création de valeur est un concept fondamental en gestion, qui dépasse la simple maximisation du profit pour intégrer une variété d'effets économiques, sociaux et stratégiques mesurables à travers les performances d'une entreprise. Dans le contexte académique, elle est définie comme le processus par lequel les organisations transforment leurs ressources, leurs pratiques managériales et leurs capacités décisionnelles en résultats utiles à long terme pour l'entreprise et ses parties prenantes. Cette approche multidimensionnelle est importante car elle permet de rendre compte à la fois de la performance économique traditionnelle et des performances non financières résultant de l'innovation, de l'engagement des acteurs et de l'agilité organisationnelle (Chakrouni & Cherkaoui, 2023).

Traditionnellement, la littérature distingue deux grandes catégories de création de valeur :

- **Valeur financière**, associée aux rendements économiques et à l'accroissement de la richesse créée pour les actionnaires et investisseurs.
- **Valeur non financière**, qui englobe l'ensemble des effets organisationnels, sociaux et stratégiques générés par l'entreprise, tels que la satisfaction des collaborateurs, la qualité de ses produits, son image, ainsi que sa capacité à innover et à s'adapter. Cette distinction est essentielle pour comprendre l'ensemble des mécanismes par lesquels les organisations produisent de la valeur durable (El Inani & Douari, 2025).

Tableau 1 : Dimensions de la création de valeur dans les entreprises

Dimension	Description	Exemples / Indicateurs
Valeur financière	Richesse économique générée pour les actionnaires et investisseurs	Rentabilité, rendement des capitaux propres (ROE), retour sur investissement (ROI)
Valeur organisationnelle	Amélioration des capacités internes et de la coordination	Efficacité des processus, qualité de l'information, performance opérationnelle (qualitatif)
Valeur sociale et humaine	Contribution à la satisfaction des employés et à l'engagement	Motivation, développement des compétences, implication organisationnelle
Valeur stratégique	Capacité à assurer une compétitivité durable	Innovation, positionnement stratégique, adaptabilité organisationnelle

Source : Elaboré par nos-soins.

La valeur financière repose essentiellement sur des indicateurs quantitatifs et monétaires (rendement, profit, création de richesse). Elle est étroitement mesurée via des ratios traditionnels et des modèles financiers qui permettent d'évaluer la performance économique effective. Cependant, la performance non financière, qui inclut des éléments tels que l'innovation, la qualité des processus internes et l'engagement des parties prenantes, constitue souvent un prérequis essentiel à la création de richesse durable dans un environnement concurrentiel moderne. Dans ce sens, les pratiques managériales innovantes permettent de mobiliser des capacités immatérielles telles que la connaissance, l'agilité organisationnelle et la créativité, qui enrichissent la performance globale de l'entreprise (Chakrouni & Cherkaoui, 2023 ; El Inani & Douari, 2025). Cette conception élargie de la création de valeur est aujourd'hui largement partagée dans les analyses de performance organisationnelle et de contrôle de gestion, car elle reflète la réalité des entreprises modernes, où les facteurs immatériels sont devenus déterminants pour assurer une compétitivité durable. Implicitement, cette définition multifacette met en lumière l'importance d'une approche intégrée du pilotage stratégique, dans laquelle le contrôle de gestion devient un levier de création de valeur à la fois financière et non financière.

2.3.2 Apports du contrôle de gestion à la mesure de la création de valeur

Le contrôle de gestion contribue à la création de valeur en fournissant des outils et des processus qui permettent de mesurer, interpréter et piloter la performance organisationnelle dans ses multiples dimensions. Au-delà de la simple lecture des résultats financiers, ses mécanismes facilitent une lecture élargie de la performance qui inclut des indicateurs opérationnels, stratégiques et organisationnels, ce qui enrichit l'évaluation de la valeur créée par l'entreprise. Cela apparaît clairement dans les travaux de Laghlimi et Douari (2023), qui montrent que les systèmes de contrôle de gestion, notamment via des approches comme le balanced scorecard, permettent de dépasser la focalisation exclusive sur les résultats financiers pour intégrer des dimensions non financières essentielles à la création de valeur. Parallèlement, l'évolution du rôle du contrôle de gestion vers un pilotage stratégique intégré est mise en avant par des recherches récentes soulignant sa capacité à articuler les indicateurs financiers et non financiers dans une vision cohérente du pilotage de la performance globale. Par exemple, les dispositifs

de contrôle de gestion modernes, lorsqu'ils sont ancrés dans une stratégie globale, fournissent une information structurée qui alimente les décisions managériales et favorise l'optimisation des résultats à long terme, ce qui contribue à la valeur organisationnelle (Boudribila et Id Machiche, 2025). Le tableau ci-dessous présente les principales fonctions du contrôle de gestion et leur contribution à la création de valeur, en distinguant les différentes dimensions de performance (financière, organisationnelle, non financière, stratégique et durable). Il illustre comment chaque dispositif de contrôle permet non seulement de mesurer la valeur générée, mais aussi d'orienter les décisions et d'améliorer la résilience et l'efficacité globale de l'organisation.

Tableau 2 : Rôle du contrôle de gestion dans la mesure de la création de valeur

Fonction du contrôle de gestion	Type de valeur mesurée	Apports concrets à la création de valeur
Mesure financière	Valeur financière	Rentabilité, maîtrise des coûts, performance économique
Pilotage des processus	Valeur organisationnelle	Amélioration de l'efficience, coordination interne
Production d'indicateurs élargis	Valeur non financière	Qualité, innovation, performance opérationnelle
Fiabilisation de l'information	Valeur stratégique	Décisions plus pertinentes, réduction des risques
Soutien à l'apprentissage	Valeur durable	Résilience organisationnelle, adaptation continue

Source : Elaboré par nos-soins.

Ainsi, le contrôle de gestion ne se limite plus à constater la valeur créée, mais participe activement à sa construction, en rendant visibles des dimensions immatérielles souvent déterminantes pour la performance globale. En articulant indicateurs financiers et non financiers, il permet aux entreprises de piloter la création de valeur dans une logique intégrée, cohérente avec les pratiques managériales innovantes et les exigences de compétitivité contemporaine. Implicitement, cette approche renforce l'idée que la valeur durable résulte moins d'une optimisation ponctuelle des résultats que d'un pilotage continu fondé sur une information fiable, pertinente et orientée vers l'action.

2.4 Synthèse de la revue de littérature

L'analyse de la littérature met en évidence l'existence de liens étroits entre les pratiques managériales innovantes, les dispositifs de contrôle de gestion, la performance organisationnelle et la création de valeur. Toutefois, ces relations sont abordées selon des perspectives théoriques complémentaires, qui ne mettent pas systématiquement l'accent sur les mêmes mécanismes. D'une part, les pratiques managériales innovantes sont associées au développement de l'agilité organisationnelle, à l'apprentissage collectif, à la coordination

interne et à l'amélioration de la prise de décision stratégique (Nafzaoui & Ettakani, 2024 ; Outmane & Sidqui, 2025 ; Tichoua et al., 2025). Ces résultats rejoignent les travaux de Birkinshaw et al. (2008), qui considèrent l'innovation managériale comme un levier de compétitivité permettant aux organisations de renouveler leurs modes de fonctionnement, de s'adapter aux évolutions de leur environnement et de renforcer l'engagement des acteurs internes. D'autre part, les systèmes de contrôle de gestion sont progressivement envisagés comme des dispositifs de pilotage stratégique, dépassant leur fonction traditionnelle de surveillance et de suivi des résultats. Kaplan et Norton (2001) soulignent, à cet égard, l'importance des tableaux de bord stratégiques dans le pilotage de la performance, tandis que Simons (1995) met en évidence le rôle des systèmes de contrôle interactifs dans l'apprentissage organisationnel, l'innovation et l'alignement stratégique. Dans le prolongement de ces travaux, Chenhall (2003) montre l'importance de la conception des systèmes de contrôle de gestion et de leur adaptation au contexte organisationnel, notamment en ce qui concerne l'utilisation des informations financières et non financières. Par ailleurs, les recherches de Setta et Majidi (2019), Tahrouch et al. (2023) et Kalif et Charaf (2024) suggèrent que l'articulation entre les pratiques managériales innovantes et les dispositifs de contrôle peut contribuer à la création de valeur durable, en associant performance économique, efficience organisationnelle et capacité d'adaptation stratégique. Cette articulation peut également être éclairée par l'approche de la contingence, selon laquelle l'efficacité des mécanismes de contrôle dépend de leur adéquation aux caractéristiques de l'organisation et de son environnement (Otley, 1980). En parallèle, la conception de la création de valeur s'est élargie au-delà de sa dimension strictement financière. Porter et Kramer (2011) mettent en évidence la possibilité de rapprocher la création de valeur économique et la prise en compte des enjeux sociaux. Cette perspective invite à considérer la performance organisationnelle à travers plusieurs dimensions complémentaires, notamment économiques, sociales et organisationnelles. Néanmoins, si les travaux examinés soulignent l'importance respective de l'innovation managériale, du contrôle de gestion et de la création de valeur élargie, l'articulation entre les mécanismes qui relient ces dimensions mérite d'être davantage explicitée. En particulier, il importe de mieux comprendre comment les dispositifs de contrôle de gestion peuvent structurer les pratiques innovantes, faciliter la circulation de l'information, soutenir la coordination des acteurs et contribuer ainsi aux processus de création de valeur. Au regard de ces éléments, la contribution de la présente recherche consiste à proposer une articulation conceptuelle entre les pratiques managériales innovantes, le contrôle de gestion et la création de valeur organisationnelle. Le contrôle de gestion y est envisagé comme un mécanisme de structuration et de pilotage susceptible de relier les initiatives managériales aux objectifs stratégiques et aux processus décisionnels et opérationnels. Le modèle conceptuel proposé vise ainsi à approfondir la compréhension de ces relations, sans présumer de leur validation empirique. Il constitue le point de départ du cadre théorique et des hypothèses développés dans la section suivante.

3 Cadre théorique et modèle conceptuel

Cette section présente les fondements théoriques mobilisés pour analyser les mécanismes sous-jacents à l'innovation managériale et au contrôle de gestion. Elle développe le modèle conceptuel de l'étude, formule les hypothèses et discute des implications théoriques et pratiques de l'articulation entre pratiques managériales innovantes, contrôle de gestion et création de valeur. L'objectif est d'établir un cadre cohérent reliant théorie, pratique organisationnelle et valeur durable.

3.1 Théories mobilisées

Pour expliquer les liens entre innovation managériale, contrôle de gestion et performance, quatre grandes théories sont mobilisées :

3.1.1 Théorie des parties prenantes

La théorie des parties prenantes postule que les organisations doivent intégrer les intérêts de l'ensemble des acteurs concernés par leurs activités (employés, clients, fournisseurs, communautés locales, etc.) plutôt que de se concentrer uniquement sur la maximisation de la richesse des actionnaires. Dans le contexte des pratiques managériales innovantes, cette théorie fournit un cadre utile pour comprendre comment ces pratiques peuvent répondre à des attentes multiples et contribuer à des formes de création de valeur étendues. Dans la littérature contemporaine, la perspective des parties prenantes est utilisée pour expliquer pourquoi les organisations qui adoptent une intégration systémique des attentes externes obtiennent de meilleures performances globales, notamment en termes de durabilité et de légitimité organisationnelle (Donaldson & Preston, 1995 ; Freeman et al., 2010). Cette approche met en évidence que lorsque les pratiques managériales sont conçues pour intégrer les préoccupations des différentes parties prenantes, elles favorisent l'innovation, l'engagement des acteurs et l'apprentissage organisationnel. L'application de cette théorie au contrôle de gestion permet de comprendre comment les systèmes de pilotage peuvent être structurés pour prendre en compte des dimensions multiples de la performance, en allant au-delà de la seule mesure financière pour intégrer la satisfaction des parties prenantes et encourager des comportements organisationnels cohérents (Clarkson, 1995 ; Harrison & Wicks, 2013). Ainsi, la théorie des parties prenantes soutient l'idée que l'innovation managériale et le contrôle de gestion ne sont pas antagonistes, mais doivent être combinés pour créer une valeur durable et partagée.

3.1.2 Théorie des capacités dynamiques

La théorie des capacités dynamiques propose que l'avantage concurrentiel et la performance durable d'une organisation ne s'expliquent pas uniquement par ses ressources, mais par sa capacité à les reconfigurer et les adapter face aux changements environnementaux (Teece et al., 1997). Dans cette optique, les pratiques managériales innovantes sont perçues comme des leviers favorisant l'apprentissage organisationnel, la flexibilité et l'agilité des processus internes, conditions essentielles pour faire face à des contextes turbulents. Les travaux d'Eisenhardt et Martin (2000) montrent que les capacités dynamiques permettent aux organisations de transformer l'apprentissage en actions robustes lorsqu'elles sont intégrées dans leurs routines managériales. De même, Wang et Ahmed (2007) soulignent que la combinaison de pratiques innovantes et de mécanismes de pilotage stratégiques renforce la capacité des entreprises à maintenir leur efficacité face à des contraintes complexes. Dans le cadre du contrôle de gestion, cette théorie explique comment l'intégration de systèmes d'information performants, de tableaux de bord sophistiqués et de méthodes analytiques avancées facilite la détection précoce des opportunités et des menaces, tout en permettant d'ajuster les décisions stratégiques de manière proactive (Helfat & Peteraf, 2015 ; Teece et al., 1997). Ainsi, les capacités dynamiques constituent un fondement théorique pertinent pour comprendre l'impact combiné des pratiques managériales innovantes et du contrôle de gestion sur la performance organisationnelle et la création de valeur durable.

3.1.3 Théorie sociotechnique

La théorie sociotechnique met en avant l'interdépendance entre les éléments humains et technologiques dans une organisation, soulignant que l'efficacité organisationnelle repose sur l'alignement entre ces deux dimensions (Trist & Bamforth, 1951 ; Cherns, 1976). Cette

approche est particulièrement pertinente pour analyser la transformation des systèmes de contrôle de gestion dans un environnement marqué par l'adoption de technologies avancées telles que l'automatisation et l'intelligence artificielle. Dans le contexte du contrôle de gestion, la théorie sociotechnique suggère que l'introduction d'outils technologiques ne suffit pas à générer de la performance si elle n'est pas accompagnée de pratiques managériales innovantes qui favorisent l'appropriation, la collaboration et la coordination entre les acteurs organisationnels (Baxter & Sommerville, 2011). En d'autres termes, la technologie doit être intégrée aux processus managériaux pour permettre une exploitation optimale des données, une amélioration des processus décisionnels et une meilleure capacité d'adaptation. Cette perspective enrichit la compréhension des facteurs humains qui influencent le succès des projets de pilotage stratégique automatisés, en soulignant que la performance organisationnelle dépend autant de la qualité des interactions sociales que des dispositifs technologiques eux-mêmes.

3.1.4 Théorie de la gouvernance informationnelle

La théorie de la gouvernance informationnelle met en avant le rôle central de l'information fiable, pertinente et accessible pour assurer un pilotage stratégique efficace (Otley, 1999 ; Malmi & Brown, 2008). Cette théorie soutient que les mécanismes de contrôle de gestion doivent garantir non seulement la collecte de données, mais aussi leur structuration, leur cohérence et leur exploitation optimale pour supporter des décisions organisationnelles robustes. Dans ce cadre, l'accès à une information de qualité devient un facteur déterminant de performance durable et d'agilité organisationnelle. Granlund et Malmi (2002) montrent que les systèmes d'information intégrés permettent d'améliorer la précision des décisions et la capacité d'adaptation stratégique. De la même manière, des travaux plus récents indiquent que les entreprises ayant mis en place une gouvernance informationnelle robuste tendent à réduire les risques, améliorer la transparence décisionnelle et optimiser leurs ressources (Mikes & Kaplan, 2014). La théorie de la gouvernance informationnelle permet ainsi de relier les pratiques managériales innovantes au contrôle de gestion, en démontrant que l'efficacité des dispositifs de pilotage dépend autant de la structuration de l'information que de la compétence et de l'engagement des décideurs.

3.1.5 Comparaison et articulation des approches théoriques

Les approches théoriques mobilisées dans cette recherche éclairent des dimensions complémentaires de la relation entre pratiques managériales innovantes, contrôle de gestion et création de valeur. La théorie des parties prenantes permet d'appréhender la création de valeur au-delà de sa dimension strictement financière, en tenant compte des intérêts des différents acteurs concernés par l'activité de l'entreprise (Donaldson et Preston, 1995 ; Freeman et al., 2010). Toutefois, elle explique moins directement les mécanismes organisationnels par lesquels les entreprises développent leurs capacités d'adaptation. Cette dimension est davantage éclairée par la théorie des capacités dynamiques, selon laquelle la performance durable dépend notamment de la capacité de l'organisation à reconfigurer ses ressources et ses compétences face aux évolutions de son environnement (Teece et al., 1997 ; Eisenhardt et Martin, 2000). Néanmoins, cette approche ne précise pas, à elle seule, comment les outils de pilotage et les interactions entre acteurs contribuent à concrétiser cette adaptation. La perspective sociotechnique complète cette lecture en soulignant l'interdépendance entre les dimensions humaines, organisationnelles et techniques. Elle invite ainsi à considérer que l'introduction de nouveaux dispositifs de gestion ne produit pas automatiquement des effets positifs : ceux-ci dépendent également de leur appropriation par les acteurs et de leur intégration dans les processus de travail (Trist et Bamforth, 1951 ; Cherns, 1976 ; Baxter et Sommerville, 2011).

Enfin, l'approche de la gouvernance de l'information met l'accent sur la qualité, la cohérence et l'utilisation des informations nécessaires au pilotage de la performance. Les travaux sur les systèmes de contrôle de gestion montrent notamment que leur conception et leur efficacité dépendent de leur contexte organisationnel et de la manière dont ils sont utilisés (Chenhall, 2003 ; Malmi et Brown, 2008 ; Otley, 1999). L'intérêt de l'articulation de ces approches réside ainsi dans leur complémentarité : la théorie des parties prenantes précise les dimensions de la valeur à considérer, la théorie des capacités dynamiques éclaire les mécanismes d'adaptation, la perspective sociotechnique met en évidence les conditions humaines et organisationnelles de mise en œuvre, tandis que l'approche de la gouvernance de l'information souligne le rôle des dispositifs de pilotage. Dans cette perspective, le contrôle de gestion peut être conceptualisé comme un mécanisme de structuration de l'information et de coordination des actions permettant d'articuler les pratiques managériales innovantes avec les objectifs de performance et de création de valeur. Cette articulation constitue le fondement théorique du modèle conceptuel proposé, sans préjuger de la validation empirique des relations formulées.

3.2 Hypothèses de recherche

À la lumière de la revue de littérature et des approches théoriques mobilisées, cette recherche propose un modèle conceptuel visant à analyser les relations entre les pratiques managériales innovantes, le contrôle de gestion et la création de valeur organisationnelle. Le contrôle de gestion y est envisagé comme un mécanisme de structuration et de pilotage susceptible de favoriser la traduction des initiatives managériales en résultats organisationnels. Sur cette base, quatre hypothèses sont formulées afin de préciser les relations directes et indirectes entre les variables étudiées.

H1 : Les pratiques managériales innovantes exercent un effet positif sur la création de valeur organisationnelle.

Cette hypothèse repose sur l'idée que le renouvellement des modes de coordination, de collaboration et de prise de décision peut renforcer la capacité des organisations à s'adapter à leur environnement et à améliorer leur fonctionnement. Les pratiques managériales innovantes sont ainsi susceptibles de contribuer à la création de valeur en favorisant l'apprentissage collectif, l'agilité et l'alignement stratégique (Birkinshaw et al., 2008).

H2 : Les pratiques managériales innovantes exercent un effet positif sur l'évaluation et l'efficacité du contrôle de gestion.

Cette hypothèse suppose que l'adoption de pratiques managériales innovantes peut encourager l'évolution des dispositifs de contrôle de gestion, notamment par une utilisation plus intégrée des indicateurs de performance, une meilleure circulation de l'information et un renforcement du dialogue de gestion. Cette relation s'inscrit dans la perspective selon laquelle les systèmes de contrôle doivent être adaptés aux caractéristiques et aux besoins de l'organisation (Otley, 1980 ; Chenhall, 2003).

H3 : L'évaluation et l'efficacité du contrôle de gestion contribuent positivement à la création de valeur organisationnelle.

Cette hypothèse considère que des dispositifs de contrôle de gestion adaptés peuvent soutenir la création de valeur en améliorant le suivi des objectifs, la qualité de l'information décisionnelle et la coordination des activités. L'intégration d'indicateurs financiers et non financiers peut également favoriser une appréciation plus globale de la performance organisationnelle (Kaplan & Norton, 2001 ; Chenhall, 2003).

H4 : Le contrôle de gestion joue un rôle médiateur dans la relation entre les pratiques managériales innovantes et la création de valeur organisationnelle.

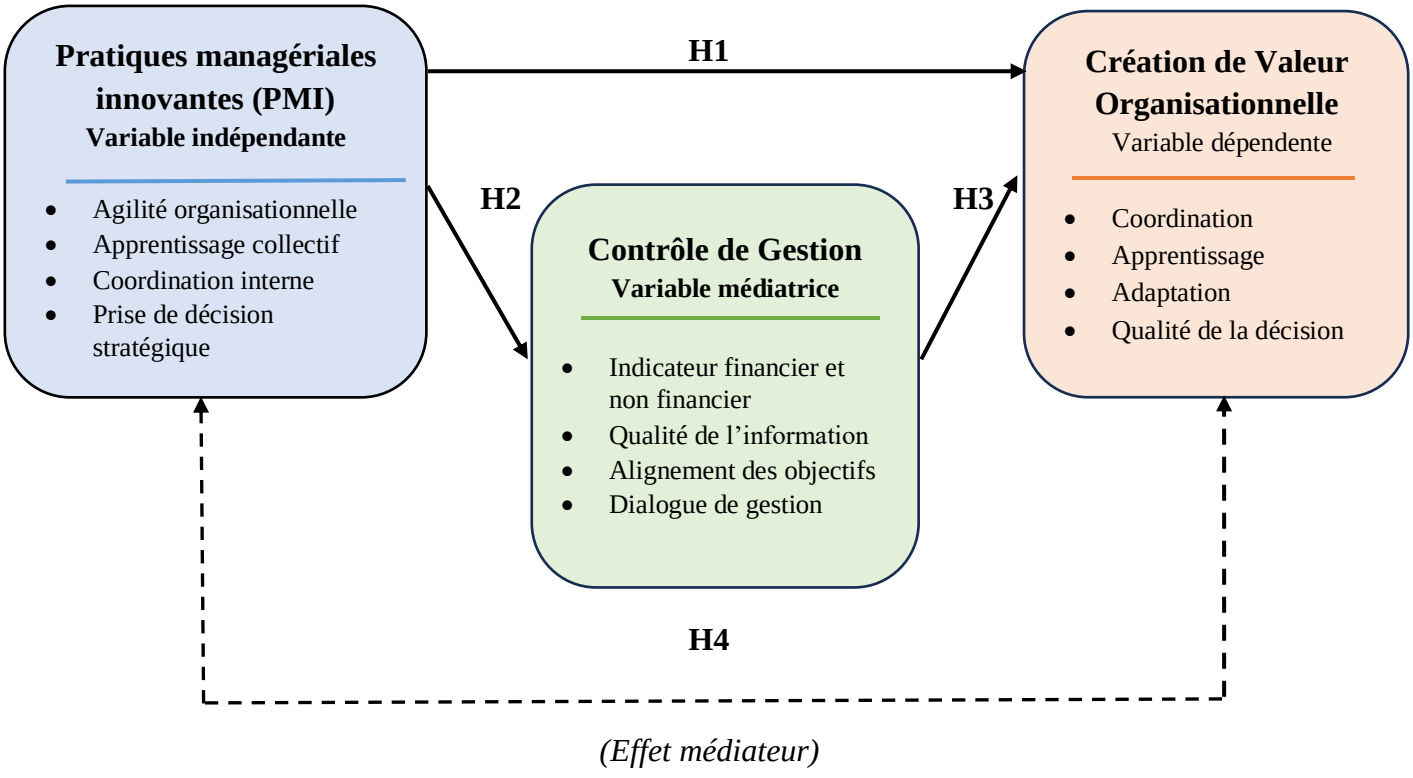
Cette dernière hypothèse propose que l'influence des pratiques managériales innovantes sur la création de valeur ne s'exerce pas uniquement de manière directe, mais qu'elle peut également passer par le contrôle de gestion. Celui-ci est envisagé comme un mécanisme intermédiaire

permettant de structurer les initiatives managériales, de traduire les orientations stratégiques en objectifs opérationnels et de soutenir les processus de décision. La médiation proposée articule ainsi les effets potentiels de l'innovation managériale avec les fonctions de pilotage et de coordination du contrôle de gestion. Ces hypothèses constituent des propositions théoriques issues de la littérature et du cadre conceptuel retenu. Leur formulation vise à structurer le modèle de recherche et à préciser les relations à examiner lors de travaux empiriques ultérieurs. Elles ne constituent donc pas des relations statistiquement validées dans le cadre de la présente étude.

3.3 Elaboration du model conceptual

Le modèle conceptuel proposé repose sur l'existence de deux voies complémentaires reliant les pratiques managériales innovantes à la création de valeur organisationnelle. D'une part, ces pratiques sont susceptibles d'exercer un effet direct sur la création de valeur. D'autre part, leur contribution pourrait s'opérer indirectement par l'intermédiaire du contrôle de gestion, à travers la mobilisation d'indicateurs financiers et non financiers, l'amélioration de la qualité de l'information, l'alignement des objectifs et le renforcement du dialogue de gestion. Le contrôle de gestion est ainsi envisagé comme un mécanisme de médiation permettant de structurer le pilotage des pratiques innovantes et d'en soutenir les effets organisationnels. Ces relations constituent des propositions théoriques qui devront être examinées et validées par des recherches empiriques ultérieures.

Figure 1. Modèle théorique de recherche



Source : Elaboré par nos-soins

4 Discussion théorique et implication

4.1 Discussion des relations conceptuelles et des hypothèses de recherche

Le modèle conceptuel proposé repose sur l'idée que les pratiques managériales innovantes peuvent contribuer à la création de valeur organisationnelle, tout en s'appuyant sur le contrôle de gestion comme mécanisme de structuration, de coordination et de pilotage. Cette perspective permet de dépasser une lecture isolée de l'innovation managériale et du contrôle de gestion, en considérant leur complémentarité dans la réalisation des objectifs organisationnels. Les relations formulées dans les hypothèses H1 à H4 sont ainsi discutées à la lumière des travaux théoriques mobilisés dans la revue de littérature.

4.1.1 Pratiques managériales innovantes et création de valeur organisationnelle (H1)

La première hypothèse postule que les pratiques managériales innovantes exercent un effet positif sur la création de valeur organisationnelle. Cette relation s'inscrit dans la perspective développée par Birkinshaw et al. (2008), selon laquelle l'innovation managériale constitue un levier de renouvellement des modes de fonctionnement organisationnels. En favorisant de nouvelles formes de coordination, de collaboration et de participation des acteurs, ces pratiques sont susceptibles d'améliorer la capacité de l'entreprise à mobiliser ses ressources et à adapter ses processus aux exigences de son environnement. Cette relation peut également être éclairée par l'approche des capacités dynamiques de Teece (2007). Dans cette perspective, la capacité d'une organisation à reconfigurer ses ressources et ses compétences représente un facteur important de son adaptation et de son développement. Les pratiques managériales innovantes peuvent ainsi être considérées comme des moyens de soutenir cette dynamique, notamment lorsqu'elles favorisent l'apprentissage collectif, la flexibilité organisationnelle et l'amélioration des processus décisionnels. Par ailleurs, la conception multidimensionnelle de la performance développée dans les travaux d'Eccles et al. (2014) et de Naranjo-Valencia et al. (2016) invite à ne pas limiter la création de valeur aux seuls résultats financiers. Elle conduit à prendre également en considération des dimensions organisationnelles et non financières, telles que la qualité des processus, la capacité d'adaptation et la satisfaction des parties prenantes. Dans cette perspective, les pratiques managériales innovantes peuvent contribuer à une création de valeur plus globale, à condition qu'elles soient cohérentes avec les orientations stratégiques de l'entreprise. Toutefois, l'existence de pratiques innovantes ne garantit pas automatiquement une amélioration de la création de valeur. Leur contribution dépend notamment de leur pertinence par rapport aux objectifs poursuivis et de leur intégration dans les mécanismes de pilotage de l'organisation. Cette observation conduit à considérer que l'effet des pratiques managériales innovantes peut être renforcé par l'intervention de dispositifs de contrôle de gestion adaptés. Ainsi, H1 propose une relation positive directe entre les pratiques managériales innovantes et la création de valeur organisationnelle.

4.1.2 Pratiques managériales innovantes et contrôle de gestion (H2)

La deuxième hypothèse considère que les pratiques managériales innovantes contribuent positivement à l'évaluation et à l'efficacité du contrôle de gestion. Cette relation repose sur l'idée que le renouvellement des modes de management nécessite une évolution parallèle des dispositifs permettant de suivre, d'évaluer et d'orienter l'activité organisationnelle.

Les travaux d'Otley (1980) soulignent que l'efficacité des systèmes de contrôle dépend de leur adéquation aux caractéristiques de l'organisation et à son environnement. Cette approche contingente permet de comprendre pourquoi les transformations des pratiques managériales peuvent nécessiter une adaptation des mécanismes de contrôle. En effet, lorsque les entreprises adoptent des modes de coordination plus participatifs, développent l'autonomie des équipes ou

renforcent l'apprentissage collectif, les dispositifs de contrôle doivent être suffisamment adaptés pour accompagner ces évolutions. Dans le même sens, Chenhall (2003) met en évidence l'importance de la conception des systèmes de contrôle de gestion et de leur adaptation au contexte organisationnel. Les pratiques managériales innovantes peuvent ainsi encourager une utilisation plus diversifiée des informations financières et non financières, tout en renforçant les mécanismes de communication et de coordination entre les différents acteurs. Le contrôle de gestion ne se limite alors plus à une fonction de surveillance des résultats, mais participe davantage à l'accompagnement des transformations organisationnelles. Cette évolution rejoint également les travaux de Kaplan et Norton (1996), qui mettent en avant l'intérêt des dispositifs de mesure multidimensionnelle de la performance pour assurer la traduction des orientations stratégiques en objectifs et en indicateurs opérationnels. De leur côté, Mele et Fitle (2017), ainsi que Derfuss et al. (2022), permettent d'éclairer l'importance de l'articulation entre les dispositifs de contrôle, la qualité de l'information et la coordination organisationnelle. Par conséquent, les pratiques managériales innovantes sont susceptibles de favoriser l'évolution des dispositifs de contrôle de gestion vers des mécanismes davantage orientés vers l'accompagnement stratégique et l'amélioration de la prise de décision. Cette relation demeure néanmoins conditionnée par la capacité de l'organisation à adapter ses outils de pilotage à ses nouvelles pratiques. H2 propose ainsi un effet positif des pratiques managériales innovantes sur l'évaluation et l'efficacité du contrôle de gestion.

4.1.3 Évaluation et efficacité du contrôle de gestion et création de valeur organisationnelle (H3)

La troisième hypothèse postule que l'évaluation et l'efficacité du contrôle de gestion contribuent positivement à la création de valeur organisationnelle. Cette proposition repose sur le rôle du contrôle de gestion dans la production, la circulation et l'utilisation de l'information nécessaire au pilotage de l'organisation. Dans cette perspective, Kaplan et Norton (1996) montrent que l'utilisation d'indicateurs financiers et non financiers permet de traduire les orientations stratégiques en objectifs mesurables et de suivre leur réalisation. Le recours à des outils de mesure multidimensionnelle contribue ainsi à une meilleure visibilité des différentes composantes de la performance et facilite l'identification des écarts entre les objectifs définis et les résultats obtenus. Les travaux de Chenhall (2003) complètent cette approche en soulignant que les caractéristiques des systèmes de contrôle de gestion doivent être adaptées aux besoins informationnels et aux particularités de chaque organisation. Un dispositif de contrôle pertinent peut ainsi améliorer la disponibilité d'informations utiles, soutenir la coordination des activités et faciliter les décisions relatives à l'allocation des ressources. Ces mécanismes sont susceptibles de contribuer à la création de valeur en renforçant la cohérence entre les objectifs stratégiques et les actions opérationnelles. Par ailleurs, l'approche de Simons (1995) met en évidence le rôle des systèmes de contrôle interactifs dans le dialogue organisationnel, l'apprentissage et l'attention portée aux incertitudes stratégiques. Le contrôle de gestion peut alors dépasser sa fonction traditionnelle de vérification pour devenir un dispositif favorisant l'échange d'informations et l'adaptation des décisions. Cette dimension est particulièrement importante dans les organisations confrontées à des environnements évolutifs, où la création de valeur dépend également de leur capacité à apprendre et à ajuster leurs orientations. Ainsi, l'évaluation et l'efficacité du contrôle de gestion peuvent soutenir la création de valeur organisationnelle à travers plusieurs mécanismes complémentaires : l'amélioration de la qualité de l'information, le suivi des objectifs, la coordination des acteurs et le renforcement de la qualité décisionnelle. H3 propose donc une relation positive entre l'efficacité du contrôle de gestion et la création de valeur organisationnelle.

4.1.4 Le rôle médiateur du contrôle de gestion dans la relation entre les pratiques managériales innovantes et la création de valeur organisationnelle (H4)

La quatrième hypothèse constitue un élément central du modèle conceptuel, puisqu'elle attribue au contrôle de gestion un rôle médiateur dans la relation entre les pratiques managériales innovantes et la création de valeur organisationnelle. Elle repose sur l'idée que les effets des initiatives managériales ne se traduisent pas nécessairement de manière automatique en valeur organisationnelle, mais peuvent être facilités par des mécanismes de pilotage adaptés. Cette proposition permet d'articuler les apports de Birkinshaw et al. (2008), relatifs au renouvellement des pratiques managériales, avec ceux de Chenhall (2003), qui soulignent l'importance de l'adaptation des systèmes de contrôle aux caractéristiques organisationnelles. En effet, les pratiques managériales innovantes peuvent favoriser de nouvelles formes de collaboration, d'apprentissage et de coordination. Toutefois, leur contribution à la création de valeur suppose que ces évolutions soient accompagnées par des dispositifs capables de structurer les actions, de fournir une information pertinente et d'assurer le suivi des objectifs. Dans cette logique, le contrôle de gestion joue un rôle d'intermédiaire entre les initiatives managériales et leurs effets organisationnels. Il permet notamment de traduire les orientations issues des pratiques innovantes en indicateurs de suivi, de faciliter la circulation de l'information et de renforcer la cohérence entre les décisions et les objectifs stratégiques. Les travaux de Kaplan et Norton (1996) éclairent cette fonction à travers l'importance des outils de mesure et de pilotage multidimensionnels, tandis que Simons (1995) souligne la contribution des systèmes de contrôle interactifs à l'apprentissage et à l'adaptation stratégique. Cette médiation peut également être rapprochée de la perspective des capacités dynamiques développée par Teece (2007). Les pratiques managériales innovantes peuvent favoriser le renouvellement des ressources et des modes de fonctionnement, tandis que les mécanismes de contrôle contribuent à structurer et à orienter leur mobilisation en fonction des objectifs de l'organisation. Le contrôle de gestion apparaît ainsi comme un dispositif susceptible de renforcer la traduction des initiatives innovantes en résultats créateurs de valeur. Il convient toutefois de souligner que cette médiation constitue une proposition théorique formulée dans le cadre du modèle conceptuel et non un effet empiriquement démontré dans la présente recherche. Sa validation nécessitera une étude empirique permettant d'examiner les relations entre les pratiques managériales innovantes, l'évaluation et l'efficacité du contrôle de gestion, ainsi que la création de valeur organisationnelle. H4 propose ainsi que le contrôle de gestion exerce un effet médiateur dans la relation entre les pratiques managériales innovantes et la création de valeur organisationnelle.

4.2 Apport théorique

La présente recherche apporte un éclairage théorique sur l'articulation entre les pratiques managériales innovantes, le contrôle de gestion et la création de valeur organisationnelle. Elle met en évidence trois contributions principales. Premièrement, une conception stratégique du contrôle de gestion. Cette recherche souligne le dépassement de la fonction traditionnelle de suivi et de mesure des résultats au profit d'un rôle davantage orienté vers le pilotage stratégique. L'intégration d'indicateurs financiers et non financiers permet notamment de renforcer l'alignement des objectifs, la qualité de l'information et l'aide à la décision (Kaplan & Norton, 1996 ; Chenhall, 2003 ; Derfuss et al., 2022). Deuxièmement, une meilleure compréhension du lien entre innovation managériale et création de valeur**.** En s'appuyant sur Birkinshaw et al. (2008) et Teece (2007), le modèle proposé met en évidence que les pratiques managériales innovantes peuvent favoriser l'apprentissage, la coordination et l'adaptation organisationnelle. Toutefois, leur contribution à la création de valeur dépend également de leur articulation avec

des mécanismes de contrôle adaptés. Troisièmement, une approche intégrée de la performance organisationnelle. En considérant les dimensions financières et non financières de la performance, cette recherche s'inscrit dans le prolongement des travaux d'Eccles et al. (2014) et de Naranjo-Valencia et al. (2016). Elle propose ainsi d'appréhender la création de valeur comme un processus multidimensionnel, dans lequel les pratiques managériales et les dispositifs de contrôle jouent des rôles complémentaires. Cette réflexion présente également un intérêt pour le contexte marocain, en cohérence avec les travaux d'Al-Khajeh et Ahmed (2020) et d'Iqbal et Lim (2019). Dans son ensemble, la contribution centrale de cette recherche réside dans la conceptualisation du rôle médiateur du contrôle de gestion entre les pratiques managériales innovantes et la création de valeur organisationnelle. Le modèle proposé offre ainsi un cadre d'analyse destiné à être examiné et validé dans de futures recherches empiriques.

4.2.1 Implications managériales et conceptuelles

Le modèle conceptuel proposé présente plusieurs implications pour les entreprises souhaitant renforcer la contribution des pratiques managériales innovantes à la création de valeur organisationnelle. Premièrement, renforcer le rôle stratégique du contrôleur de gestion. Celui-ci ne doit pas se limiter au suivi budgétaire et à l'analyse des écarts, mais participer davantage à l'accompagnement des initiatives innovantes, à l'évaluation de leurs effets et à l'alignement des actions avec les objectifs stratégiques de l'entreprise. Deuxièmement, développer des dispositifs de pilotage adaptés. L'intégration d'indicateurs financiers et non financiers dans les tableaux de bord permet de suivre différentes dimensions de la performance, notamment l'efficacité des processus, la coordination interne et la qualité de la prise de décision. Ces dispositifs doivent être adaptés aux caractéristiques et aux besoins de chaque organisation. Troisièmement, renforcer la gouvernance et la circulation de l'information. Les entreprises gagneraient à améliorer la coordination entre les responsables opérationnels et les fonctions de contrôle de gestion, à assurer la fiabilité des informations utilisées et à organiser un suivi régulier des initiatives managériales innovantes. Cette démarche permettrait de mieux relier les pratiques adoptées aux objectifs de création de valeur. Ainsi, ces implications soulignent l'intérêt d'une approche intégrée dans laquelle le contrôle de gestion accompagne les pratiques managériales innovantes et contribue à leur traduction en valeur organisationnelle. Elles constituent des orientations managériales issues du cadre conceptuel proposé, dont la pertinence devra être examinée dans des contextes organisationnels concrets.

5 Recommandations opérationnelles

Au regard du modèle conceptuel proposé, plusieurs recommandations peuvent être formulées à destination des entreprises souhaitant renforcer la contribution des pratiques managériales innovantes à la création de valeur organisationnelle.

- Mettre en place un comité stratégique de pilotage de l'innovation afin de coordonner les initiatives innovantes et de veiller à leur cohérence avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.
- Intégrer des indicateurs financiers et non financiers dans les tableaux de bord pour assurer un suivi multidimensionnel de la performance et faciliter l'évaluation des effets des pratiques managériales innovantes.
- Renforcer les compétences des contrôleurs de gestion à travers des formations portant sur les outils numériques, les méthodes de pilotage et l'analyse de la performance, afin de consolider leur rôle dans l'accompagnement des décisions stratégiques.

- Instaurer un audit régulier des pratiques managériales et des dispositifs de contrôle de gestion pour identifier les éventuels écarts, améliorer les processus et apprécier la contribution des initiatives engagées aux objectifs organisationnels.
- Maintenir une validation humaine des décisions stratégiques, notamment lorsque des outils d'analyse automatisée sont utilisés, afin de préserver la pertinence des décisions et leur cohérence avec les orientations de l'entreprise.

Ces recommandations constituent des pistes d'action destinées à accompagner les entreprises dans l'adaptation de leurs pratiques managériales et de leurs dispositifs de contrôle de gestion. Leur mise en œuvre doit tenir compte des spécificités organisationnelles et des ressources disponibles dans chaque entreprise.

6 Conclusion

Cette recherche avait pour objectif d'analyser l'influence des pratiques managériales innovantes sur la performance et la création de valeur au sein des entreprises, en mettant particulièrement l'accent sur le rôle du contrôle de gestion dans cette relation. À travers une approche théorique et conceptuelle, elle a permis de mettre en évidence l'importance de l'articulation entre les pratiques managériales innovantes, les dispositifs de contrôle de gestion et les mécanismes de création de valeur organisationnelle. L'analyse de la littérature et la mobilisation des différents cadres théoriques ont conduit à proposer un modèle conceptuel reposant sur quatre hypothèses de recherche. Celui-ci considère, d'une part, l'influence directe des pratiques managériales innovantes sur la création de valeur organisationnelle et, d'autre part, leur contribution à l'évaluation et à l'efficacité du contrôle de gestion. Il met également en évidence le rôle de ces dernières dans la création de valeur, tout en proposant le contrôle de gestion comme mécanisme médiateur de la relation entre les pratiques managériales innovantes et la création de valeur organisationnelle. Sur le plan théorique, cette recherche contribue à enrichir la réflexion sur les relations entre innovation managériale, contrôle de gestion et performance organisationnelle. Elle souligne notamment que le contrôle de gestion ne doit pas être considéré uniquement comme un dispositif de suivi et de vérification des résultats, mais également comme un levier stratégique permettant d'accompagner les transformations organisationnelles, d'améliorer le processus décisionnel et de favoriser la création de valeur. Cette perspective rejoint les travaux de Kaplan et Norton (1996), Chenhall (2003) et Simons (1995), qui mettent en évidence l'importance des systèmes de contrôle dans le pilotage de la performance et l'orientation des comportements organisationnels. Sur le plan managérial, le modèle proposé invite les entreprises à renforcer l'intégration des pratiques innovantes dans leurs dispositifs de pilotage, notamment à travers le développement d'indicateurs financiers et non financiers, l'amélioration des systèmes d'information et le renforcement des compétences des contrôleurs de gestion. Il met également en évidence la nécessité d'adapter les mécanismes de contrôle aux évolutions de l'environnement organisationnel afin de mieux accompagner les initiatives innovantes et leurs effets sur la performance et la création de valeur. Toutefois, cette recherche présente une limite importante liée à son caractère essentiellement conceptuel. Les relations formulées dans le modèle et les hypothèses proposées n'ont pas encore fait l'objet d'une validation empirique. Il serait donc pertinent de mener des études empiriques afin d'examiner la validité des relations envisagées et de mesurer le rôle médiateur du contrôle de gestion dans différents contextes organisationnels. Des recherches futures pourraient également approfondir les différences sectorielles et la manière dont les caractéristiques des entreprises influencent l'articulation entre innovation managériale, contrôle de gestion et création de valeur.

En définitive, cette recherche propose un cadre de réflexion permettant de mieux comprendre la place du contrôle de gestion dans la transformation des pratiques managériales et dans la création de valeur organisationnelle. Elle ouvre ainsi des perspectives de recherche visant à examiner empiriquement les mécanismes par lesquels les pratiques managériales innovantes, soutenues par des dispositifs de contrôle de gestion adaptés, peuvent contribuer à l'amélioration de la performance et à la création de valeur au sein des entreprises.

REFERENCES

[1] Aamri, E. & Bouaziz, S.M. 2025. L'impact des technologies émergentes sur les systèmes de contrôle de gestion : un modèle conceptuel pour une intégration équilibrée. Journal d'économie, de finance et de gestion (JEFM), 4(3), pp. 637–652.

[2] Ahmed, A.K.J.O.U. 2023. The impact of managerial innovation on the organizational resilience of SMEs in Morocco. African Scientific Journal, 3(20), p. 657.

[3] Al Maghribi, K. 2024. La contribution du contrôle de gestion à l'amélioration de la performance des établissements et entreprises publics (EEP) au Maroc. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 5(9), pp. 378–398.

[4] Bal, M., Amellahouch, F. & Balla, A. 2025. L'automatisation des processus comme levier d'amélioration de la pertinence du contrôle de gestion : approche quantitative. Revue Internationale du Chercheur, 6(3).

[5] Baxter, G. & Sommerville, I. 2011. Socio-technical systems: From design methods to systems engineering. Interacting with Computers, 23(1), pp. 4–17.

[6] Belbachir, M. & Zammar, R. 2022. L'innovation managériale et son impact sur la compétitivité des PME marocaines : cas des PME de la ville de Rabat. Moroccan Journal of Entrepreneurship, Innovation and Management, 7(1–2), pp. 108–122.

[7] Benabdlekrim El Filali, Y., Amazian, M. & Filali Allach, M. 2022. Contrôle de gestion et système d'information : quelle interaction en vue d'une performance universitaire ? Revue Française d'Économie et de Gestion, 3(4).

[8] Birkinshaw, J., Hamel, G. & Mol, M.J. 2008. Management innovation. Academy of Management Review, 33(4), pp. 825–845.

[9] Bisbe, J. & Otley, D. 2004. The effects of the interactive use of management control systems on product innovation. Accounting, Organizations and Society, 29(8), pp. 709–737.

[10] Chakrouni, N. & Cherkaoui, M. 2023. The impact of digitalization on the value creation and the financial performance of companies: A literature review. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 4(2–1), pp. 270–284.

[11] Chenhall, R.H. 2003. Management control systems design within its organizational context: Findings from contingency based research and directions for the future. Accounting, Organizations and Society, 28(2–3), pp. 127–168.

[12] Cherns, A. 1976. Les principes de la conception sociotechnique. Human Relations, 29(8), pp. 783–792.

[13] Clarkson, M.B.E. 1995. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. Academy of Management Review, 20(1), pp. 92–117.

[14] Daanoune, R. & Tirhzaoui, A. 2023. Les changements des systèmes de contrôle de gestion des entreprises industrielles au Maroc : une étude exploratoire. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics.

[15] Derfuss, K., Shropshire, C. & Hsu, S.C. 2022. Management control systems and innovation: A systematic literature review. European Accounting Review, 31(5), pp. 881–912.

[16] Dibi, A. & Amifi, H. 2023. Le contrôle de gestion des coûts-performance cachés, une pratique managériale innovante pour des organisations plus résilientes. Dans : De la gestion des crises à la résilience : quelles pratiques dans les organisations aujourd'hui ?

[17] Donaldson, T. & Preston, L.E. 1995. The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. Academy of Management Review, 20(1), pp. 65–91.

[18] Eccles, R.G., Ioannou, I. & Serafeim, G. 2014. The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. Management Science, 60(11), pp. 2835–2857.

[19] Eisenhardt, K.M. & Martin, J.A. 2000. Dynamic capabilities: What are they? Strategic Management Journal, 21(10–11), pp. 1105–1121.

[20] El Guir, S., Zaam, H. & Kharbach, M. 2022. Les mécanismes du contrôle de gestion et l'ingénierie des coûts : un enchaînement nécessaire pour améliorer le processus décisionnel. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 3(1–1), pp. 143–167.

[21] El Inani, A. & Douari, A. 2025. Analyse des ratios financiers et création de valeur : évaluation globale de la performance financière. African Scientific Journal, 3(29), p. 114.

[22] El Madi, L. & Jallouni, O. 2025. Innovation managériale et performance des employés de front office : rôle médiateur de la formation dans les PME de services de Souss-Massa. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 6(6), pp. 138–155.

[23] El Mazyani, H. 2025. Innovation managériale et optimisation des processus logistiques. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 6(7), pp. 260–272.

[24] Elhassane, A. & Si Mohamed, B. 2025. Apport du contrôle de gestion à la régulation des systèmes de comportement : une étude du contexte marocain. Revue Internationale de la Recherche Scientifique et de l'Innovation (IRSI), 3(2), pp. 301–323.

[25] Elouidani, A., Karim, H. & Laassilia, F.Z. 2023. L'influence de l'innovation managériale sur l'adoption des pratiques socialement responsables : cas des entreprises du Maroc. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 4(3–2), pp. 143–158.

[26] Freeman, R.E., Harrison, J.S., Wicks, A.C., Parmar, B.L. & De Colle, S. 2010. Stakeholder theory : The state of the art.

[27] Granlund, M. & Malmi, T. 2002. Moderate impact of ERPS on management accounting: A lag or permanent outcome? Management Accounting Research, 13(3), pp. 299–321.

[28] Hassine, M. & Nejjar, J. 2021. Innovation managériale et performance des PME marocaines en temps de crises : état des lieux, analyse critique via SWOT et perspectives. Revue Française d'Économie et de Gestion, 2(8).
[29] Helfat, C.E. & Peteraf, M.A. 2015. Capacités cognitives managériales et microfondements des capacités dynamiques. Strategic Management Journal, 36(6), pp. 831–850.
[30] Iqbal, J. & Lim, S. 2019. Management accounting changes and innovation: Evidence from emerging markets. Journal of International Accounting Research, 18(3), pp. 63–80.
[31] Kalif, M. & Charaf, K. 2024. Les variables expliquant l'impact de l'adoption du contrôle de gestion sur la performance des organisations : une revue de littérature. Revue du Contrôle, de la Comptabilité et de l'Audit, 8(4).
[32] Kaoussi, C. & Oubouali, Y. 2022. L'innovation managériale comme levier de performance organisationnelle au sein des coopératives. Revue Française d'Économie et de Gestion, 3(8).
[33] Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 1996. Utiliser le tableau de bord équilibré comme système de gestion stratégique.
[34] Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 2001. Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part II. Accounting Horizons, 15(2), pp. 147–160.
[35] Laghlimi, O. & Douari, A. 2023. La contribution du contrôle de gestion à l'optimisation de la performance de l'entreprise : une revue de la littérature. African Scientific Journal, 3(20), p. 314.
[36] Lifçal, N. 2025. Vers une culture agile au Maroc : transformations managériales et enjeux humains. Revue Internationale du Chercheur, 6(4).
[37] Malmi, T. & Brown, D.A. 2008. Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. Management Accounting Research, 19(4), pp. 287–300.
[38] Megzari, L., El Yanboiy, N. & Hemmi, M. 2020. Balanced scorecard et pilotage de la performance : état de l'art. Revue du Contrôle, de la Comptabilité et de l'Audit, 4(1).
[39] Mele, G., Capaldo, G., Secundo, G. & Corvello, V. 2024. Revisiter l'idée de capacités dynamiques basées sur la connaissance pour la transformation numérique. Journal of Knowledge Management, 28(2), pp. 532–563.
[40] Mikes, A. & Kaplan, R.S. 2014. Towards a contingency theory of enterprise risk management. Harvard Business School Working Paper, 14-097.
[41] Mohamed, B.A.L. & Goumari, S. 2025. L'automatisation du processus du contrôle de gestion à l'ère de l'intelligence artificielle. Revue Internationale du Chercheur, 6(2).
[42] Nafzaoui, M.A. & El Hammoumi, Z. 2020. Les dispositifs du contrôle de gestion en matière de pilotage de la performance globale. Revue du Contrôle, de la Comptabilité et de l'Audit, 2(4).
[43] Nafzaoui, M.A. & Ettakani, D. 2024a. Le contrôle de gestion comme levier ou obstacle à l'innovation : enjeux et pratiques dans les entreprises innovantes. Revue Internationale des Sciences de Gestion, 7(4).

[44] Nafzaoui, M.A. & Ettakani, D. 2024b. L'innovation managériale et le leadership ambidextre : clés de la résilience et de la performance dans les PME. Revue Française d'Économie et de Gestion, 5(10).
[45] Naranjo-Valencia, J.C., Jiménez-Jiménez, D. & Sanz-Valle, R. 2016. Étudier les liens entre culture organisationnelle, innovation et performance dans les entreprises espagnoles. Revista Latinoamericana de Psicología, 48(1), pp. 30–41.
[46] Otley, D. 1999. Gestion de la performance : un cadre pour la recherche sur les systèmes de contrôle de gestion. Management Accounting Research, 10(4), pp. 363–382.
[47] Otley, D.T. 1980. La théorie de la contingence de la comptabilité de gestion : réalisation et pronostic. Accounting, Organizations and Society, 5(4), pp. 413–428.
[48] Outmane, S. & Sidqui, A. 2025. Apprentissage organisationnel et innovation managériale dans les entreprises High Tech au Maroc. Revue Française d'Économie et de Gestion, 6(8).
[49] Papiorek, K.L. & Hiebl, M.R. 2024. Qualité des systèmes d'information en comptabilité de gestion et efficacité du contrôle de gestion. Journal of Accounting & Organizational Change, 20(3), pp. 433–458.
[50] Porter, M.E. & Kramer, M.R. 2011. Créer de la valeur partagée. Harvard Business Review, 89(1–2), pp. 62–77.
[51] Setta, B. & Majidi, F. 2019. L'impact des mécanismes de contrôle sur la performance des organisations complexes : cas des entreprises marocaines. Dossiers de Recherches en Économie et Gestion, 8, pp. 161–179.
[52] Simons, R. 1994. Leviers de contrôle : comment les gestionnaires utilisent des systèmes de contrôle innovants pour stimuler le renouvellement stratégique. Harvard Business Press.
[53] Tahrouch, M. & Chahdi, T.O. 2023. Contrôle de gestion et performance dans le contexte PME : revue de littérature. Revue du Contrôle, de la Comptabilité et de l'Audit, 7(2), pp. 242–270.
[54] Teece, D.J. 2007. Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. Strategic Management Journal, 28(13), pp. 1319–1350.
[55] Teece, D.J., Pisano, G. & Shuen, A. 1997. Capacités dynamiques et gestion stratégique. Strategic Management Journal, 18(7), pp. 509–533.
[56] Tichoua, Y., Saayed, M. & Belamkadem, O. 2025. Vers une transformation digitale réussie : le rôle clé de l'innovation managériale dans les PME. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 6(4), pp. 61–85.
[57] Trist, E.L. & Bamforth, K.W. 1951. Some social and psychological consequences of the longwall method of coal getting. Human Relations, 4(1), pp. 3–38.
[58] Wang, C.L. & Ahmed, P.K. 2007. Dynamic capabilities: A review and research agenda. International Journal of Management Reviews, 9(1), pp. 31–51.