

Influence du contrôle de gestion sur la performance financière : vers un modèle théorique élargi

Influence of management control on financial performance: toward an expanded theoretical model

Cédric YONDO BOLENGA, (Doctorant)

*Département de sciences de gestion
Faculté des sciences économiques et de gestion
Université de Kinshasa, R D Congo*

Adresse de correspondance :	Faculté des Sciences Economiques et de Gestion Université de Kinshasa Kinshasa – R D Congo Téléphone: +243 98 43 80 348 / 84 84 31 588 Email : rectorat@unikin.ac.cd
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude. Ils assument l'entière responsabilité de tout éventuel plagiat, de l'usage de l'intelligence artificielle dans la rédaction, ainsi que des résultats présentés dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	YONDO BOLENGA, C. (2026). Influence du contrôle de gestion sur la performance financière : vers un modèle théorique élargi. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 7(3), 327–345. https://doi.org/10.5281/zenodo.18825575
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: 03/02/2026

Accepted: 03/03/2026

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 7, Issue 03 (2026)

Influence du contrôle de gestion sur la performance financière : vers un modèle théorique élargi

Résumé

Cet article analyse l'influence du contrôle de gestion sur la performance financière des entreprises en proposant un nouveau modèle théorique élargi de performance. L'approche conceptuelle et théorique, reposant sur une revue de littérature critique et approfondie, suivie d'une construction d'un modèle élargi de performance, est la démarche essentiellement adoptée par cette étude en vue d'aboutir à ses fins. Certes, face aux limites des modèles classiques, notamment le triangle de performance développé par GIBERT, P. (1980) et repris également dans les travaux de BOUQUIN, H. (1994), de LORINO, P. (1995), de KOENIG, G. (1996), etc., se focalisant sur des approches strictement financières et comptables, cette étude plaide en faveur d'une vision intégrée et multidimensionnelle de la performance. Elle met en lumière le rôle stratégique du contrôle de gestion, non seulement comme outil de suivi des résultats, mais aussi comme levier d'anticipation, d'ajustement et d'alignement entre la stratégie et les opérations.

En mobilisant les théories des parties prenantes et de la valeur, l'article souligne la nécessité d'inclure des dimensions non financières telles que la durabilité, la responsabilité sociétale et la création de valeur partagée. Un nouveau cadre conceptuel est ainsi proposé, passant du triangle au losange de performance, intégrant à la fois la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'effectivité et la création de valeur. Ce modèle élargi vise à mieux répondre aux exigences contemporaines de gouvernance, de transparence et de performance globale durable. Enfin, des perspectives méthodologiques pour la validation empirique du modèle sont discutées, invitant à renouveler la réflexion sur la performance financière dans les organisations modernes.

Mots – clés : Contrôle de gestion, Performance financière, Modèle théorique élargi

JEL Classification : M40, L25, M14

Type du papier : Recherche théorique

Abstract

This article analyzes the influence of management control of the financial performance of companies by proposing a new expanded theoretical model of performance. The conceptual and theoretical approach, based on a critical and in-depth literature review, followed by the construction of an expanded performance model, is the essentially adopted approach by this study to achieve its goals. Certainly, in the face of the limitations of classical models, notably the performance triangle developed by GIBERT, P. (1980) and also taken up in the works of BOUQUIN, H. (1994), LORINO, P. (1995), KOENIG, G. (1996), etc., focusing on strictly financial and accounting approaches, this study advocates for an integrated and multidimensional view of performance. It highlights the strategic role of management control, not only as a tool for monitoring results but also as a lever for anticipation, adjustment, and alignment between strategy and operations.

By mobilizing stakeholder and value theories, the article emphasizes the need to include non-financial dimensions such as sustainability, social responsibility, and shared value creation. A new conceptual framework is thus proposed, moving from the triangle to the performance diamond, integrating relevance, effectiveness, efficiency, effectivity, and value creation. This expanded model aims to better meet the contemporary requirements of governance, transparency, and sustainable overall performance. Finally, methodological perspectives for the empirical validation of the model are discussed, inviting a renewed reflection on financial performance in modern organizations.

Keywords: Management control, Financial performance, Expanded theoretical model

JEL Classification : M40, L25, M14

Paper type : Theoretical Research

1. Introduction

Depuis des décennies, la mondialisation de l'économie a livré les entreprises à une concurrence sauvage sans précédent pour écouler leurs produits et services. Dans ce cadre, seules les entreprises bien organisées parviennent à s'en sortir tandis que les autres s'altèrent ou disparaissent. Dans cette perspective, MULEKA, J. (2010) atteste que les dirigeants des entreprises sont obligés d'analyser et d'évaluer les outils reliés à leur organisation et à leur environnement afin d'être en mesure de mieux comprendre les enjeux ; de déceler leurs forces et leurs faiblesses, ainsi que les risques et les opportunités en vue d'assurer le développement de leurs entreprises. En outre, les entreprises développent plusieurs objectifs pendant l'exercice de leurs activités telles que la maximisation de la richesse et de la production, la croissance, la survie, la performance, le maintien de l'équilibre financier, la conservation d'une bonne santé financière, etc. Pour atteindre ses différents objectifs, plusieurs disciplines et outils sont mis en œuvre pour accompagner la gestion et l'apogée d'une entreprise dont « le contrôle de gestion » semble le plus efficace de par son caractère inclusif et rigoureux. Ce dernier ne se limite pas à un simple outil de suivi des résultats, mais forme un véritable levier stratégique permettant d'anticiper les écarts et de proposer des ajustements pertinents (TOUONOU, S. 2024).

Ainsi, le contrôle de gestion améliore directement la performance et la rentabilité de l'entreprise dans la transformation des données comptables en informations utiles à la prise de décision : ce qui relie la stratégie aux résultats financiers des entités tout en renforçant la capacité des dirigeants à orienter leurs choix vers une meilleure création de valeur. Toujours dans ce cadre, ZOUIDI, L. (2013), et LAGHLIMI, O, & DOUARI, A. (2023) soutiennent que l'instrumentalisation des outils de contrôle de gestion favorise une allocation optimale des ressources et une responsabilisation étendue des acteurs. En reliant les objectifs financiers aux objectifs opérationnels, le contrôle de gestion instaure une cohérence organisationnelle qui se traduit par une performance financière plus vigoureuse. Cette articulation entre les dimensions opérationnelles et financières permet de dépasser une vision strictement comptable pour intégrer une logique des performances, où chaque acteur devient partie prenante du processus de création de valeur. En produisant des indicateurs fiables et réguliers, le contrôle de gestion facilite la communication entre les différents services et renforce la confiance des investisseurs et des autres partenaires. Il implémente une culture de responsabilité et de transparence financière. Ce qui traduit que son influence sur la performance financière montre une meilleure visibilité, une gestion proactive et une capacité amplifiée à atteindre les objectifs définis.

Dans un contexte marqué par la complexité des marchés et l'importance croissante de la responsabilité sociale et environnementale, les modèles traditionnels de la performance financière, tels que le triangle de GIBERT, P. (1980) longtemps utilisée, ont servi de référence pour apprécier la rentabilité et l'efficacité des entreprises. Cependant, malgré leur pertinence historique, ces modèles présentent des limites remarquables, notamment le fait de réduire la performance à une approche strictement financière et comptable, mettant de côté des aspects stratégiques, organisationnels et même humains. Or, les études actuelles insistent sur la nécessité d'étendre la conception de la performance au-delà des indicateurs financiers empiriques : en y intégrant des aspects tels que la qualité du management, l'innovation, la satisfaction des parties prenantes, la durabilité des pratiques, la création de valeur, etc. C'est pourquoi cette étude propose d'aller vers un modèle élargi, capable d'intégrer des indicateurs financiers et non financiers, afin de mieux refléter la complexité des organisations modernes. C'est cette remise en question des modèles classiques qui constitue la base de notre problématique : comment dépasser les limites du triangle de performance pour concevoir un cadre théorique plus complet et adapté aux enjeux actuels de la performance financière ?

L'objectif de l'étude est de proposer un cadre conceptuel élargi de la performance financière, en dépassant les limites des modèles traditionnels du triangle de performance pour évoluer vers une représentation en losange. Ce passage vise à intégrer des dimensions liées à la durabilité et à la création de valeur globale, au lieu de se focaliser sur la rentabilité, la liquidité ou encore la solvabilité. Ce qui montre que le contrôle de gestion se transforme en un instrument plus complet de pilotage, capable de soutenir la compétitivité des entreprises tout en répondant aux exigences d'un environnement en constante mutation.

L'approche à adopter sera qualitative et se reposera principalement sur une revue de littérature critique des modèles classiques de performance financière existante, suivie d'une analyse comparative de leurs limites et de la construction d'un cadre conceptuel élargi qui intègre de nouvelles dimensions adaptées aux réalités contemporaines.

Enfin, hormis l'introduction et la conclusion, le plan prévoit une revue de littérature sur le contrôle de gestion, la performance financière et les théories mobilisées, suivie de la présentation de questions et propositions de recherche. Enfin, l'exposé de la méthodologie de recherche, la présentation du cadre conceptuel de référence, la mise en place du modèle théorique élargi ainsi qu'une discussion viendront compléter ce travail avant d'aboutir à la conclusion.

2. Revue de littérature

2.1. Le contrôle de gestion

2.1.1. Comment peut-on définir le contrôle de gestion ?

Il existe plusieurs définitions du contrôle de gestion selon une multitude d'approches développées par divers auteurs. Pour ANTHONY, A. (1965), considéré comme le père de la discipline, le contrôle de gestion désigne le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation. HUTIN, H. (1985), pense que c'est une maîtrise de la mise en œuvre des moyens afin d'atteindre les objectifs définis. Selon GIRAUD, F., et al. (2004, p. 45), le contrôle de gestion est une démarche qui permet à une organisation de clarifier ses objectifs de performance et d'en piloter la réalisation progressive, en assurant la convergence de l'action engagée par les différentes entités qui la composent. Enfin, SEDRA H., WISSAL W. et ABDELBAKI, N. (SEDRA et al., 2024), s'inspirant des propos d'Henri BOUQUIN (1994), affirment que ce dernier est un système de pilotage de la performance des organisations basé sur la définition d'objectifs et le suivi de leur réalisation. Il constitue donc un mode essentiel de gouvernance des organisations en interne et en externe. En analysant ces définitions, il se trouve qu'elles tournent toutes autour de concepts tels que « l'efficacité, l'efficience, les ressources, les moyens, les objectifs clairement définis, le résultat et la performance ».

Il sied alors de soutenir que le contrôle de gestion est une démarche transversale et multidimensionnelle. Il constitue un processus essentiel de pilotage de performance mis en place par la hiérarchie en vue d'assurer que les ressources sont obtenues et utilisées de manière saine afin d'atteindre des objectifs clarifiés d'une organisation.

2.1.2. Quel est son objectif ?

L'objectif du contrôle de gestion est d'assurer que les activités et les performances de l'organisation sont conformes aux objectifs définis et aux normes établies. Ceci implique une gestion efficace et efficiente des ressources allouées à l'entreprise, l'amélioration des performances et l'atteinte des objectifs établis. Le contrôle de gestion vise donc à assurer le fonctionnement cohérent de l'entreprise et son alignement derrière la stratégie mise en place.

2.1.3. Quelles sont les missions que cet outil vise à accomplir ?

Les différentes missions du contrôle de gestion peuvent s'organiser autour de la stratégie (i) et de la structure (ii) d'une entreprise.

(i) Le contrôle de gestion au service de la stratégie de l'entreprise

La stratégie, selon PORTER, M. (1966), désigne l'ensemble d'initiatives prises par une entreprise afin d'atteindre des objectifs définis à long terme. Ainsi, le contrôle de gestion constitue un support efficace à la stratégie d'une entreprise à travers :

- La planification stratégique : il fournit des données et des analyses pertinentes qui servent de guide au planning. Ce qui permet de définir les objectifs stratégiques (les grandes lignes) et de les traduire en objectifs opérationnels concrets, mesurables et réalistes ;
- L'alignement stratégique : il donne une assurance que les activités de l'organisation sont réalisées conformément à la stratégie mise en place, tout en justifiant que les objectifs sont atteints ;
- L'évaluation des performances : il poursuit la mise en œuvre des stratégies et la mesure des performances par rapport aux objectifs et apporte des ajustements rapides ;
- L'allocation des ressources : le contrôle de gestion sert à guider l'allocation des ressources en fonction des priorités des stratégies.

(ii) Le contrôle de gestion au service de la structure de l'entreprise

Une structure désigne l'organisation des différentes fonctions et unité de l'entreprise telle que présentée en vue d'atteindre les objectifs stratégiques et opérationnels (SIMERAY, 1966). Le contrôle de gestion constitue ainsi une base très importante pour la structure d'une organisation à travers :

- La décentralisation et l'autonomisation : en développant des systèmes de contrôle décentralisé, il soutient la structure organisationnelle en rendant autonomes les différentes unités de l'entreprise ;
- La coordination des activités : il aide à coordonner les activités entre les différentes unités de l'organisation en assurant la cohérence et la synergie dans la réalisation des objectifs ;
- La flexibilité et la réactivité : il permet à l'entreprise de rester flexible et réactive face au changement permanent du marché et à l'évolution interne ;
- La conformité et le contrôle interne : il assure la conformité aux normes internes et règlements externes, en renforçant le contrôle interne pour réduire les risques opérationnels.

C'est en considérant ce qui précède qu'il serait logique de soutenir que le contrôle de gestion devient un partenaire de taille qui contribue à la définition, à l'exécution, voire à l'évaluation de la stratégie d'une entreprise, tout en permettant à cette dernière d'adopter une structure organisationnelle efficace pour rester compétitive dans un environnement d'affaires particulièrement turbulent.

2.1.4. Quels sont les outils utilisés par le contrôle de gestion ?

Les outils du contrôle de gestion désignent les instruments et les méthodes utilisés pour planifier, mesurer, analyser et améliorer les performances. Selon ELKTIRI, L., OUABBOU, A., et JAOUHARI, L., (2023), ces outils désignent un ensemble de pratiques à travers lesquelles le contrôle de gestion assure le suivi et le pilotage des performances au sein de l'entreprise. Dans le cadre de cette recherche, deux catégories d'outils sont à distinguer pour le pilotage des

performances à travers le contrôle de gestion : il s'agit des outils de prévision (i) et des outils de contrôle (ii).

(i) Des outils de prévision

Les outils de prévision sont ceux qui aident une entreprise à anticiper les résultats et à planifier les ressources nécessaires en tenant compte de trois différents niveaux du contrôle de gestion tels qu'exercés dans une organisation : le contrôle de gestion stratégique, le contrôle de gestion tactique et le contrôle de gestion opérationnel.

- Le contrôle de gestion stratégique est celui qui a pour mission de définir les orientations à long terme d'une entreprise : ses objectifs à atteindre. Il se focalise sur une vision globale de l'entreprise et sur sa pérennité, à travers l'élaboration de la stratégie financière, l'allocation des ressources, l'analyse des tendances du marché. Les outils utilisés sont le plan stratégique ; le tableau de bord stratégique ; les études du marché ; les rapports financiers, etc.
- Le contrôle de gestion tactique est le niveau où l'on traduit la stratégie en plans concrets à moyen terme, en se focalisant sur la coordination des ressources et l'optimisation des processus. Les actions reposeront sur la mise en place de budgets, le suivi des indicateurs de performance et les ajustements des plans d'action. Les outils utilisés sont : les programmes d'actions ; les budgets prévisionnels ; les rapports de suivi de performance ; les indicateurs de gestion intermédiaire, etc.
- Le contrôle de gestion opérationnel est le niveau où l'entreprise assure l'exécution de ses tâches quotidiennes en se focalisant sur la gestion des activités courantes et le suivi des performances immédiates. Les outils utilisés sont : le tableau de bord opérationnel ; le rapport d'activité ; les fiches de suivi des coûts ; les fiches de suivi de ressources, etc.

(ii) Des outils de contrôle

Les outils de contrôle sont ceux qui permettent de mesurer les écarts entre les résultats et les objectifs préalablement fixés, afin d'analyser les causes des écarts et de développer des actions correctives. Parmi eux, il se trouve : l'audit interne, la comptabilité financière, la comptabilité de gestion, le contrôle budgétaire, le reporting financier, l'informatique, l'analyse financière, le tableau de bord, etc.

2.1.5. Quels sont les facteurs déterminants du contrôle de gestion ?

Les facteurs influençant le contrôle de gestion représentent des éléments qui expliquent l'exercice des activités de cette fonction au sein de chaque organisation. En d'autres termes, ce sont des éléments qui influencent la manière dont une organisation contrôle ses activités afin d'atteindre les objectifs définis. Ainsi, le contrôle de gestion peut être alors influencé par plusieurs facteurs tels que : la structure organisationnelle, les objectifs et la stratégie de l'entreprise, les indicateurs clés de performance à réaliser, le système informationnel, la culture de l'entreprise, les ressources, les processus opérationnels, les réglementations en vigueur, les risques d'incertitudes ainsi que l'environnement économique.

2.2. La performance financière

2.2.1. Définition

De prime abord, LUSENDI, C. (2017, p. 28) et SALEM, Q., & CHARLES, A. (2005) définissent le concept de performance comme l'action de réaliser les objectifs organisationnels préalablement fixés. D'où, la performance financière est le fait de réaliser les résultats positifs prévus et de maintenir la situation financière d'une entité équilibrée en dépit de l'influence défavorable de tout événement extérieur et de la maîtrise des risques. C'est dans cette optique que MALLOT, J. & Jean-Charles (2010) ajoutent que la performance financière combine

efficacité (atteinte des résultats) et efficience (bonne gestion des moyens). En pratique, la performance financière est donc une notion multidimensionnelle qui englobe non seulement les résultats comptables, mais aussi la qualité de la stratégie et la capacité de l'entreprise à maintenir sa compétitivité dans le temps.

De par son importance, cette performance se montre indispensable pour assurer la pérennité et la croissance de l'entreprise. BENTAHAR, A. (2021) souligne que la mesure de la performance est une notion fondamentale en sciences de gestion, car elle permet de comparer les résultats aux objectifs et d'anticiper les difficultés. D'où, cette mesure devient ainsi un véritable langage commun qui facilite la communication interne et externe autour des résultats de l'entreprise. Ceci a poussé LUSENDI, C. (2017, p.28) à affirmer que la performance n'existe que si on peut la mesurer.

2.2.2. Les indicateurs de la performance

Les premières mesures de la performance d'une organisation ont été construites sur base d'éléments financiers. Ensuite, l'analyse de cette performance connaîtra des approches non financières sous l'influence de la compétitivité et de la mondialisation du commerce.

(i) Approches financières

Les indicateurs financiers sont ceux qui permettent d'évaluer l'efficacité et la santé financière d'une entreprise en se basant sur les mesures comptables et les ratios de rentabilité. Pour LATOUR, P. (2025), ces indicateurs forment des outils de pilotage qui permettent d'optimiser la rentabilité et de raffermir la prise de décision. Parmi ces indicateurs, on peut lister : le chiffre d'affaires, la marge commerciale, le résultat avant (EBIT) ou après impôt, les ratios (de liquidité, d'endettement, de rentabilité, de solvabilité, de valeur économique ajustée, de croissance, etc.).

(ii) Approches non financières

Les limites des indicateurs financiers ont favorisé le développement de nouveaux types d'indicateurs de gestion (Key Performance Indicators : KPI). Les indicateurs non financiers sont des mesures qui permettent d'évaluer des aspects de la performance autres que les finances afin d'obtenir une vision plus complète de la performance et de la santé de l'organisation.

Les travaux de GAMELA, O. (2024), de TREMBLAY, JP. (2012) et d'ASLANOFF, A. (2013) chiffrent un nombre d'indicateurs non financiers parmi lesquels il convient de lister : le processus interne, la qualité des produits et/ou services vendus, la satisfaction de la clientèle, l'engagement et le bien-être des employés, le bon maintien de relation avec les autres partenaires externes, la responsabilité sociétale de l'entreprise, l'innovation, la recherche et développement, etc. Ces indicateurs, généralement qualitatifs, fournissent des renseignements précieux qui laissent voir la manière dont se réalise le pilotage des performances.

2.2.3. Dimensions temporelles de la performance financière

La temporalité est un élément qui aide à distinguer les résultats conjoncturels des performances structurelles du fait que la performance doit être envisagée dans le temps. DJOUTSA, L., SAHUT, M., & TEULON, F. (2018) insistent sur le fait que la dimension temporelle influence fortement les décisions financières, notamment dans les relations entre banques et entreprises. À court terme, la performance se traduit par la trésorerie et l'équilibre budgétaire ; à long terme, elle concerne la création de valeur durable et la pérennité. Cette distinction est déterminante, car une entreprise peut afficher de bons résultats immédiats, mais compromettre son avenir si elle néglige l'investissement et l'innovation. De plus, les investisseurs et partenaires financiers évaluent souvent la performance sur plusieurs années, afin de s'assurer que l'entreprise n'est

pas seulement rentable ponctuellement, mais qu'elle est capable de maintenir une trajectoire de croissance stable.

2.2.4. Facteurs déterminants la performance financière

La performance financière d'une entreprise repose à la fois sur des facteurs internes et externes. Des déterminants tels que la qualité du management, l'innovation et l'environnement économique ont été reconnus dans les travaux de HABIBI, Z., & GUATI, R. (2022). MPUU, J. (2023) insiste sur l'impact de la structure financière, notamment le niveau d'endettement, sur la performance des PME. En effet, une entreprise bien gérée, mais trop endettée peut voir sa rentabilité compromise par le poids des charges financières. À l'inverse, une structure financière équilibrée favorise la flexibilité et la capacité d'investissement. Les facteurs externes, comme la concurrence ou les fluctuations économiques, jouent également un rôle majeur : une crise économique peut réduire la demande et affecter la performance, tandis qu'un environnement favorable peut stimuler la croissance. La performance financière est donc le résultat d'une interaction complexe entre les choix internes de gestion et les conditions externes du marché.

2.3. Influence du contrôle de gestion sur la performance financière

2.3.1. Le contrôle de gestion et le pilotage de la performance

Le contrôle de gestion et le pilotage de la performance sont deux différentes fonctions complémentaires qui permettent à une entreprise de gérer efficacement ses activités et d'atteindre ses objectifs. En effet, le contrôle de gestion est le processus par lequel une organisation surveille et évalue ses activités pour s'assurer qu'elles sont alignées sur les objectifs à travers diverses méthodes telles que les audits, les rapports financiers, les indicateurs de performance, etc. Il constitue un système de gestion qui vise à optimiser la performance, une démarche permettant de clarifier les objectifs de performance et d'en piloter la réalisation progressive...

Le pilotage de la performance, quant à lui, repose sur une évaluation des indicateurs clés de performance (KPI) du fait qu'il désigne un processus de gestion et d'amélioration continue de la performance de l'organisation. Il constitue une voie par laquelle une organisation se fixe des objectifs (clairs, mesurables et réalistes) à atteindre et met en place des actions pour y parvenir, parmi lesquelles on cite « le contrôle de gestion ». Le contrôle de gestion est donc un processus de pilotage de la performance : l'atteinte de résultats, exercée par les responsables opérationnels d'une entreprise avec l'appui de leur contrôleur de gestion (GIRAUD, F., et al. 2004, p. 7). C'est en fait une démarche managériale. C'est pourquoi il suppose en général plus que la seule idée d'atteinte d'un résultat, il est le plus souvent associé à l'idée d'une performance.

2.3.2. Impact du contrôle de gestion sur la performance financière

Partant de la définition de ANTHONY, R. (1965) selon laquelle le contrôle de gestion est un processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour atteindre les objectifs fixés ; ceci traduit que cet outil ne se limite pas à un suivi comptable : il constitue un véritable outil de pilotage qui permet de transformer les données financières en informations stratégiques. Cette capacité à relier les objectifs aux résultats financiers contribue directement à la rentabilité et à la pérennité d'une entreprise.

Le recours aux outils tels que les budgets, les tableaux de bord et les indicateurs de performance permet de mesurer et d'analyser les écarts entre les prévisions et les réalisations. KAPLAN, S., et NORTON, P. (1992), initiant l'approche du *Balanced Scorecard*, montrent que le contrôle de gestion ne doit pas se limiter aux indicateurs financiers traditionnels, mais intégrer également des dimensions opérationnelles et stratégiques. Cette vision élargie favorise une meilleure

compréhension des leviers de performance et permet d'anticiper les risques financiers. Ainsi, le contrôle de gestion devient un système d'alerte et d'ajustement qui renforce la stabilité économique de l'entreprise.

En outre, le contrôle de gestion garantit une culture de responsabilité et de transparence. Raison pour laquelle BOUQUIN, H. (2011) affirme que le contrôle de gestion est un instrument de communication interne qui responsabilise les managers en les rendant acteurs de la performance. Ce qui améliore la cohérence entre les différents services tout en favorisant une meilleure allocation des ressources. En conséquence, l'entreprise bénéficie d'une performance financière plus solide, car chaque acteur est conscient de son impact sur les résultats globaux. Enfin, l'impact du contrôle de gestion sur la performance financière peut se traduire également par une bonne capacité à prendre des décisions stratégiques. Le contrôle de gestion permet de tirer des enseignements des résultats passés pour améliorer les choix futurs (LORINO, P. 2001). Cette dimension prospective permet à une entreprise de maintenir son équilibre entre performance à court terme (résultats immédiats) et performance à long terme (création de valeur durable).

2.4. Fondements théoriques de l'étude

Deux théories (managériale et économique), à savoir : la théorie des parties prenantes (i) et celle de la valeur (ii), sont mobilisées afin de mieux cerner l'influence du contrôle de gestion sur la performance financière, c'est-à-dire la prise en compte des intérêts des différents partenaires et la création de la valeur durable comme finalité essentielle.

2.4.1. La théorie des parties prenantes

Les parties prenantes (ou stakeholders, en anglais, se traduisant littéralement par « porteurs d'enjeux ») peuvent être définies comme tout groupe de personnes ou toute entité qui a un intérêt direct ou indirect dans l'activité d'une entreprise au point d'affecter cette activité ou d'être affecté par elle (FREEMAN, E. 1984, cité par GAMELA, O. 2021). Cette définition reconnaît donc que l'entreprise produit des externalités, c'est-à-dire que l'entreprise, de par les actions qu'elle pose dans le cadre de son objet social, peut affecter certains groupes de personnes ou entités soit négativement sans qu'ils reçoivent une compensation en contrepartie de ces effets négatifs subis, soit positivement sans qu'ils aient à payer pour les avantages dont ils ont bénéficié. La figure ci-dessous présente ces différentes parties prenantes :

Figure n°1 : les parties prenantes



Source : l'auteur

La théorie implique donc que la satisfaction des parties prenantes a comme conséquence l'accroissement des performances de l'entreprise et vice versa. Cette théorie a développé des implications significatives pour le contrôle de gestion en s'articulant principalement sur : (i) l'identification de ces parties prenantes ; (ii) la définition des objectifs communs ; (iii) l'analyse

et la prise en compte des intérêts divers dans la prise de décision ; (iv) la communication claire des rapports pour maintenir la confiance ; (v) la prise de décision participative ; (vi) la gestion des conflits d'intérêts ; la responsabilité sociétale de l'entreprise ; etc. Finalement, en intégrant la théorie des parties prenantes dans l'exercice des activités du contrôle de gestion, les entreprises peuvent améliorer leurs performances, renforcer leur réputation et créer de la valeur durable pour toutes les parties prenantes.

2.4.2. La théorie de la valeur

Dans son œuvre « Richesse des nations », SMITH, A. (1776) se montre l'initiateur de cette approche ; laquelle sera ensuite approfondie par David RICARDO, Karl MARX, voire Joseph SCHUMPETER, qui soutiennent tous que la notion de la valeur est objective, car elle découle du travail. Ce courant de pensée sera contredit par les néoclassiques (Carl MENDES, Alfred MARSHALL, Léon WALRAS, etc.) qui considèrent la valeur comme variable subjective, car fondée sur l'utilité des consommateurs (BATSCH, L. 2006). Ainsi, la valeur est à la fois objective (issue du travail et des coûts de production) et subjective (issue de l'utilité et des préférences des individus). Cette vision intégrée traduit que la valeur d'un bien ou d'une entreprise résulte de la combinaison entre l'effort productif et la satisfaction qu'il procure. Les travaux de DESMARTEAU, R.H. et al. (2020) et ceux de GAMELA, O. (2021), mettent un accent particulier sur l'écosystème de la création réciproque de valeur entre une entreprise et ses parties prenantes. Ceci peut se résumer dans le tableau ci-dessous :

Tableau N°1 : Tableau comparatif de création mutuelle de valeur

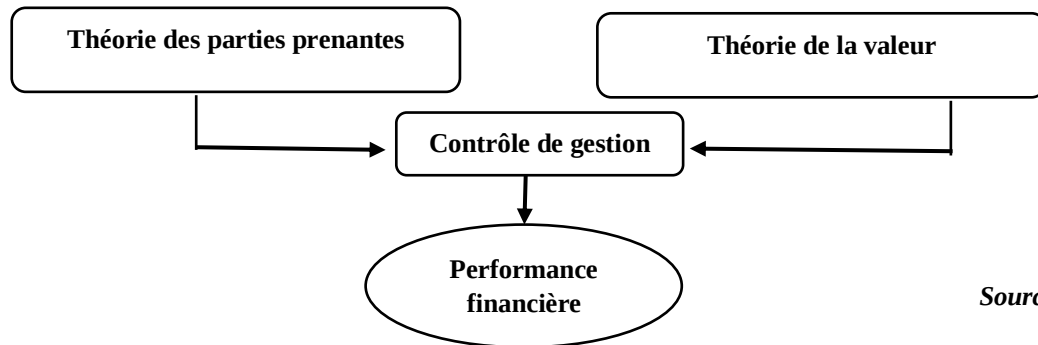
N°	Parties prenantes	Valeur créée par l'entreprise	Valeur créée pour l'entreprise
1	Propriétaire	Dividendes, valorisation du capital et transparence financière	Apport de capitaux, confiance, orientation stratégique
2	Managers	Responsabilité, rémunération, outils de pilotage	Compétence de gestion, innovation, décisions stratégiques
3	Personnel	Salaire, conditions du travail, formation, sécurité, etc.	Productivité, savoir-faire, engagement, etc.
4	Clients	Produits et services de qualité, prix raisonnable, satisfaction	Revenus, fidélité, réputation, etc.
5	Syndicats	Dialogue social et respect des droits	Stabilité sociale, médiation et légitimité des décisions
6	Banques	Remboursement des dettes avec intérêts et transparence	Financement, conseils et crédibilité externes
7	Fournisseurs	Commandes, paiement fiable et partenariat durable	Approvisionnement, qualité des intrants et flexibilité
8	Faiseurs d'opinion	Information et accès aux données	Image de marque et notoriété publique
9	État	Impôts, respect des lois, contribution au PIB	Cadre légal, infrastructures publiques et protection juridique
10	Communauté locale	Emploi, soutien social, infrastructures sociales, etc.	Acceptabilité sociale, main-d'œuvre, stabilité environnementale, etc.

Source : l'auteur, partant des travaux de DESMARTEAU, R.H. et al. (2020) et ceux de GAMELA, O., (2021)

Ainsi, les implications de la théorie de la valeur en contrôle de gestion reposent sur l'idée selon laquelle la performance d'une organisation ne se limite pas à ses résultats financiers, mais aussi à sa capacité à créer de la valeur durable pour l'ensemble de ses parties prenantes. Cette vision holistique de la performance s'inspire des travaux sur la chaîne de valeur prônés par PORTER, M. (1985) qui affirment : « la performance d'une entreprise ne dépend pas seulement de ses résultats financiers, mais aussi de la manière dont chaque activité interne contribue à la création de la valeur ».

La lecture de ces deux approches permet de générer le modèle conceptuel du fondement théorique de la recherche ci-après :

Figure n°2 : Modèle conceptuel du fondement théorique de l'étude



Source : l'auteur

En définitive, les deux théories montrent, d'une part, que la performance financière d'une entreprise dépend de sa capacité à créer du bénéfice partagé pour l'ensemble des acteurs impliqués, et d'autre part, elles expliquent que cette performance met l'accent sur la maximisation de la richesse des actionnaires comme objectif central et la production de la valeur durable au profit des autres partenaires. Le contrôle de gestion s'impose ainsi pour jouer le rôle d'équilibre.

3. Questions et propositions de recherche

En observant le triangle de performance, longtemps utilisé comme cadre d'analyse, il se dégage, de nos jours, certaines limites face à la complexité des enjeux contemporains. Ce qui oblige à mobiliser un modèle plus élargi (losange) intégrant des dimensions non prises en compte par l'outil traditionnel. C'est dans cette perspective que s'inscrivent les questions spécifiques ci-après extraites de la question centrale reprise dans l'introduction :

- Quelles sont les insuffisances du triangle de performance dans l'analyse financière contemporaine, et quels nouveaux critères doivent être intégrés pour élargir l'évaluation de cette performance dans les organisations ?
- En quoi le passage du triangle au losange permet-il de mieux articuler des dimensions de performance non prises en compte par l'outil traditionnel tout en offrant un cadre théorique plus complet et adapté aux enjeux actuels ?

Partant de ces deux questions spécifiques, il sied de formuler également les deux propositions de recherche suivantes :

- **Proposition 1** : Les insuffisances du triangle de performance sont liées à la prise en compte partielle de l'intérêt devant revenir à tous les partenaires de l'entreprise ainsi qu'à la création de valeur immédiate qui devraient être associés à la durabilité. Ces dernières peuvent être dépassées par l'intégration de nouvelles dimensions telles que l'effectivité et la durabilité de la valeur créée en vue d'élargir l'évaluation de la performance financière via le contrôle de gestion.
- **Proposition 2** : Le modèle du losange favorise une articulation plus puissante entre les dimensions stratégiques, opérationnelles et sociales de la performance qui permettent ainsi de répondre aux exigences actuelles de gouvernance, de durabilité et de création de valeur globale.

Ainsi, le passage du triangle au losange de la performance intègre la considération de l'intérêt général des parties prenantes et la création de valeur durable à leur endroit tout en ouvrant la voie à une nouvelle dimension d'instrumentalisation des outils de contrôle de gestion au service de pilotage de la performance financière des organisations.

4. Méthodologie de recherche

Une approche conceptuelle et théorique est la démarche essentiellement adoptée par cette étude. Elle repose sur une revue de littérature critique et approfondie, suivie d'une construction conceptuelle qui évolue du triangle en losange de performance afin d'enrichir le cadre théorique existant et d'ouvrir la voie à des validations empiriques futures. Cette démarche inclut les étapes méthodologiques ci-après : l'état de l'art, l'analyse critique de l'existant, la construction du modèle théorique élargi et la discussion.

4.1. L'état de l'art

La première étape consiste à collecter et à analyser les travaux portant sur le contrôle de gestion et la performance financière. Cette revue permet d'identifier les modèles classiques, précisément le triangle de performance développé par GIBERT, P. (1980), tout en mettant en évidence leurs limites. Elle s'attache également à relever les évolutions récentes ayant conduit à proposer la mise en place d'une nouvelle figure de performance (le losange).

4.2. L'analyse critique du modèle existant

La deuxième étape consiste en une analyse critique des modèles traditionnels. Elle vise à mettre en évidence leurs apports aussi bien que leurs insuffisances, afin de montrer pourquoi le triangle de performance, bien qu'utile historiquement, apparaît incomplet dans le contexte actuel caractérisé par des exigences de gouvernance, de durabilité et de création de valeur globale.

4.3. La construction du modèle théorique élargi

La troisième étape vise à étendre les dimensions de la performance financière, en associant à la pertinence, l'efficacité et l'efficience deux autres critères, à savoir : l'effectivité et la création de valeur. Ce qui permet la conception d'un losange dit : « de performance », qui élargit la vision tripartite du triangle. L'analyse des interactions entre ces dimensions permet ainsi de construire un cadre plus solide et mieux ajusté aux enjeux contemporains.

4.4. La discussion

Enfin, la dernière étape met en parallèle le modèle proposé avec le triangle traditionnel de la performance. Cette étape souligne les apports théoriques du modèle élargi, tout en identifiant ses limites et ouvrant également des voies pour une validation empirique future.

5. Cadre conceptuel de référence, modèle théorique élargi et discussion

5.1. Cadre conceptuel de référence

5.1.1. Revue empirique

(i) Apport du contrôle de gestion sur la performance financière

BOUQUIN, H. (1994) insiste sur le fait que le contrôle de gestion demeure un instrument de base pour le pilotage financier étant donné que la transformation des données comptables en informations financières stratégiques ouvre la voie à une allocation optimale des ressources et à une meilleure rentabilité. Toutefois, cette vision louable reste fortement ancrée dans une logique comptable et limite l'intégration des dimensions qualitatives de la performance. Les travaux de LORINO, P. (1995) sur les tableaux de bord, montrent que le contrôle de gestion améliore la visibilité financière et la capacité d'anticipation des dirigeants. Selon lui, le recours à ces outils accroît la rentabilité et la solvabilité de toute organisation. Néanmoins, son approche reste centrée sur l'efficacité interne, sans ouverture vers la durabilité. Par ailleurs, KOENIG, G. (1996) souligne que le contrôle de gestion affermit la culture de responsabilité, ce qui se traduit par une performance financière plus vigoureuse. L'auteur indique que la cohérence

organisationnelle et la transparence financière forment des facteurs de confiance des investisseurs. Cependant, sa recherche reste marquée par une conception classique de la performance, focalisée sur les ratios financiers. Enfin, ANTHONY, R. (1965), considéré comme le père de la discipline, rappelle que le contrôle de gestion assure l'efficacité et l'efficience dans l'utilisation des ressources, contribuant directement à la stabilité financière. Cet apport est fondamental, mais demeure descriptif, car il ne prend pas en compte les enjeux contemporains de gouvernances.

(ii) Apport du contrôle de gestion sur la performance organisationnelle (dans la dynamique de la performance financière)

Pour soutenir la performance financière, le contrôle de gestion ne se borne pas uniquement aux indicateurs financiers, il tend aussi à structurer l'organisation d'une entreprise. D'après BOUQUIN, H. (2010), prolongé par les travaux de SEDRA, H. et al. (2024), cette fonction est un système de gouvernance interne et externe : elle impacte la rentabilité et la solvabilité à travers la capacité d'une entreprise à s'adapter dans la coordination des entités, la responsabilité des acteurs et la flexibilité organisationnelle. LORINO, P. (1995) met en avant l'apprentissage organisationnel généré par les outils de contrôle. Ses observations empiriques révèlent que le contrôle de gestion est un levier d'innovation organisationnelle, et améliore la compétitivité : la performance financière à long terme, même si cela reste limité à l'efficacité interne. Enfin, les travaux de KOENIG, G. (1996) indiquent que la transparence organisationnelle et la cohérence structurelle renforcent la confiance des partenaires financiers d'une entreprise. De ce qui précède, il se montre que la performance organisationnelle devient un vecteur de performance financière durable à travers le pilotage assuré par un contrôleur de gestion.

(iii) Apport du contrôle de gestion sur la performance stratégique (en rapport avec la performance financière)

Le père de la discipline, ANTHONY, R. (1965), a posé des bases attestant que le contrôle de gestion permet aux dirigeants de s'assurer que les ressources sont utilisées efficacement pour atteindre les objectifs stratégiques. Donc, sur le plan stratégique, le contrôle de gestion agit comme un levier d'anticipation et d'alignement stratégique. Les travaux menés par BOUQUIN, H. (1994) & LORINO, P. (1995) confirment que les outils de planification et de tableaux de bord traduisent les objectifs stratégiques en indicateurs financiers mesurables. Cette articulation entre stratégie et finances est essentielle pour maintenir la compétitivité. La capacité d'une organisation à ajuster sa stratégie grâce au contrôle de gestion influence directement sa rentabilité et sa pérennité financière (KOENIG, G. 1996). Enfin, des recherches plus récentes comme celles de HABIBI, Z. & GUATI, R. (2022) approuvent que la performance stratégique, lorsqu'elle intègre innovation et durabilité, se traduise par une performance financière plus stable et résiliente.

5.1.2. Critiques de l'existant

Le triangle de performance, développé par GIBERT, P., (1980, p. 134) et adopté par plusieurs autres auteurs, principalement BOUQUIN, H. (1994), LORINO, P. (1995), KOENIG, G. (1996), etc., permet d'évaluer la performance sous trois angles : la pertinence, l'efficacité et l'efficience.

(i) La pertinence

C'est la capacité pour une entreprise d'atteindre ses objectifs de manière appropriée en reliant ses objectifs et les ressources. Cela suppose que les objectifs doivent être attachés aux moyens existants dans l'entreprise, ou encore la cohérence entre les choix financiers et les besoins définis.

(ii) L'efficacité

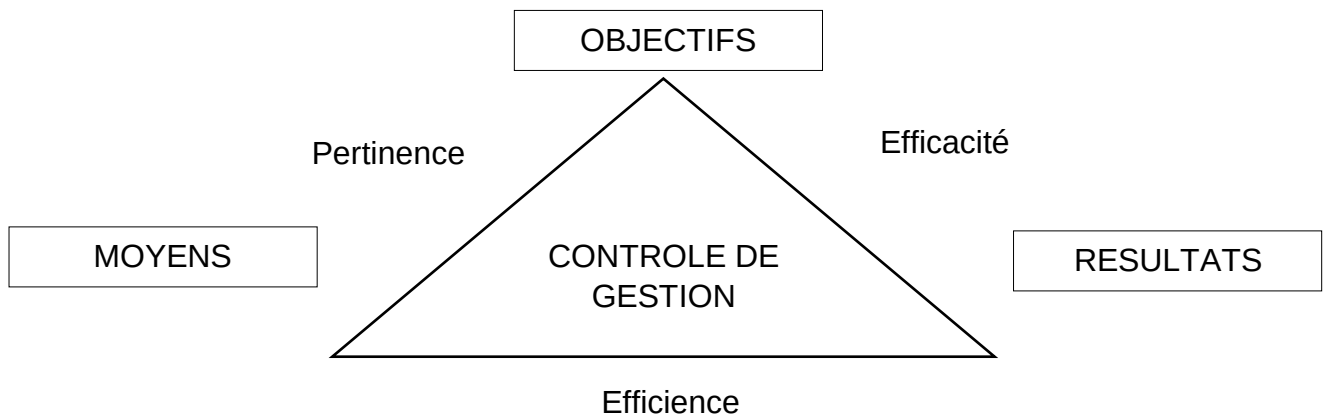
L'efficacité est la mesure dans laquelle un programme atteint les buts visés ou les autres effets recherchés. En gestion, le terme désigne la capacité pour une entreprise à réaliser un résultat dans le cadre des objectifs définis.

(iii) L'efficience

Ce concept désigne la capacité d'atteindre les objectifs définis avec le coût le plus bas possible par rapport à la prévision. Le terme correspond donc à une gestion optimale des ressources allouées.

L'articulation entre ces trois angles peut se présenter telle que le montre la figure suivante :

Figure n° 3 : Le triangle performance



Source : l'auteur, partant des travaux de GIBERT, P. (1980)

Ceci traduit en peu de mots que la figure présente l'évaluation de la performance à travers le rattachement des objectifs d'une organisation à ses moyens existants (la pertinence), la réalisation des résultats dans le cadre des objectifs fixés (l'efficacité) et l'optimisation de ressources allouées (l'efficience).

Ainsi, ce modèle donne une lecture claire et structurée de la performance financière, mais demeure centré sur une conception de maximisation interne, sans prendre en compte d'autres dimensions plus larges telles que la durabilité et la responsabilité sociétale. Ce qui le rend peu adapté dans un environnement marqué par l'incertitude, la complexité et la nécessité d'intégrer les attentes des parties prenantes externes. De plus, il privilégie une vision statique de la performance, alors que les organisations évoluent désormais dans des environnements dynamiques où la flexibilité et l'adaptation sont essentielles. C'est ainsi que la performance ne peut plus être réduite à la rentabilité immédiate ou à l'optimisation des ressources ; elle doit inclure la confiance des parties prenantes, la capacité d'adaptation et l'impact sociétal. Les modèles traditionnels, en se focalisant sur des indicateurs financiers internes, ne permettent pas de rendre compte de cette complexité et risquent de fournir une vision incomplète de la performance. Ces évolutions montrent la nécessité d'adapter les cadres conceptuels aux réalités contemporaines.

5.2. Construction d'un modèle théorique élargi

Le passage du triangle au losange de la performance est soutenu par toutes les limites évoquées ci-haut. Le présent modèle permet d'intégrer la durabilité, la gouvernance et la valeur sociale, tout en conciliant les logiques de la valeur actionnariale et des parties prenantes. Il ajoute à ces trois angles du triangle de performance (pertinence, efficacité et effectivité) deux autres angles supplémentaires suivants : l'effectivité et la création de valeur (YONDO, C. 2026).

(i) L'effectivité :

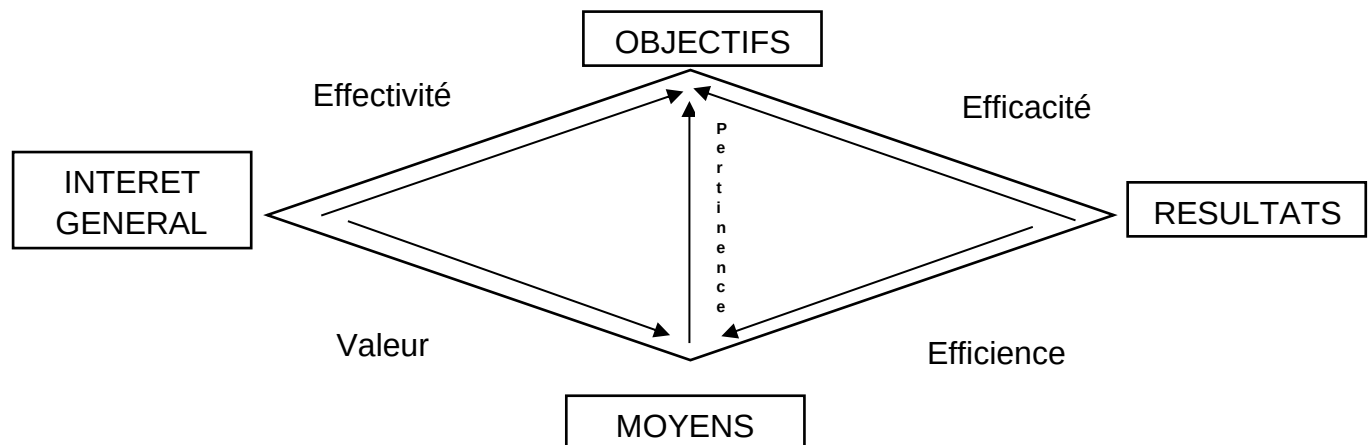
« L'entreprise doit faire des profits, sinon elle mourra. Mais si l'on tente de faire fonctionner une entreprise uniquement sur le profit, alors elle mourra aussi, car elle n'aura plus de raison d'être » (Ford, H. 1920). La théorie des parties prenantes semble combler ces limites sur ce point. Dans le cadre de cette étude, l'effectivité réfère à un concept emprunté du domaine de la RSE¹. Par ce concept, il faut entendre une notion qui soutient la capacité pour une entreprise à réaliser ses objectifs définis en prenant aussi en compte les intérêts de toutes les parties prenantes (internes et externes) avec qui elle est en relation.

(ii) La création de valeur :

CABY, J., et HIRIGOYEN, G. (2001) soutiennent que la création de valeur vise, non seulement, à maximiser la rentabilité d'une entreprise, mais aussi à prendre en compte les autres dimensions de performances. La création de valeur englobe la valeur financière générée pour les actionnaires, mais aussi la valeur sociale, environnementale et organisationnelle produite pour l'ensemble des parties prenantes. Dans ce cadre, la performance ne se réduit pas à la maximisation du profit immédiat, mais s'élargit à la construction d'une prospérité durable et partagée.

Enfin, s'inspirant de tout ce qui précède, l'étude propose une nouvelle figure améliorée appelée : « le losange de performance financière dans le cadre du contrôle de gestion ». Ceci présente alors comme suit :

Figure N°4 : Le losange de performance



Source : l'auteur

Les relations entre objectifs, moyens et résultats constituent la base de cette figure, sans toutefois perdre de vue que tout cela doit être rattaché à un intérêt général et à une création de valeur durable et partagée. Ainsi, considérant ces détails, il convient de définir les relations suivantes :

- Objectifs – Moyens : ajuster les objectifs aux moyens effectifs existants dans l'entreprise (**pertinence**) ;
- Résultats – Objectifs : réaliser des résultats au regard des objectifs fixés (**efficacité**) ;
- Résultats – Optimisation des moyens : réduire sensiblement les coûts prévus tout en réalisant les mêmes objectifs définis (**efficience**) ;
- Intérêt général – Moyens : les ressources dont dispose l'entreprise doivent être transformées pour créer de la valeur durable et partagée à tous les partenaires (**valeur**) ;

¹ Responsabilité sociétale de l'entreprise

- Intérêt général – Objectifs : les objectifs définis doivent inclure les attentes de toutes les parties prenantes (**effectivité**) ;

5.3. Discussion

Cette discussion s'articulera autour des éléments suivants : l'analyse comparative des deux modèles (traditionnel et élargi), les contributions théoriques du modèle élargi qui intègre mieux les dimensions stratégiques et opérationnelles, ainsi que les contraintes relevées et les orientations pour une validation empirique.

5.3.1. Analyse comparative

Le modèle classique du triangle de performance, établi par Gibert, P. (1980) et cité par de nombreux auteurs (BOUQUIN, H. 1994, LORINO, P. 1995, KOENIG, G., 1996, etc.), offre une évaluation de la performance selon trois dimensions : la pertinence, l'efficacité et l'efficience. Ce modèle conceptuel présente une analyse claire et organisée de la performance financière, mais il reste focalisé sur une approche interne d'optimisation des ressources et de profitabilité à court terme, comme l'a déjà souligné ANTHONY, R. (1965) dans sa conception initiale. Cependant, le modèle étendu du losange de performance, selon les inspirations contemporaines (HABIBI, Z. & GUATI, R. 2022 ; SEDRA, H. et al., 2024 ; et YONDO, B.C. 2026), intègre deux dimensions additionnelles : l'efficacité et la génération de valeur. L'effectivité, en lien avec la théorie des parties prenantes (en partant de la pensée de FORD, H. 1920) et la création de valeur, quant à elle, élargit la dimension de la performance en vue de rejoindre les travaux de CABY, J. & HIRIGOYEN, G. (2001). Cette transition du triangle au losange facilite une analyse de la performance plus vivante et englobante, qui relie les aspects stratégiques, opérationnels et sociaux.

Ainsi, comme le souligne la **Proposition 1**, les insuffisances du triangle, liées à la prise en compte partielle des partenaires et à la focalisation sur la valeur immédiate, peuvent être dépassées par l'intégration de l'effectivité et de la durabilité de la valeur créée.

5.3.2. Apports théoriques du modèle élargi

Le modèle du losange de performance offre des contributions théoriques importantes. Sur le plan stratégique, il prolonge les travaux d'ANTHONY, R. (1965) et de BOUQUIN, H. (1994) en montrant que le contrôle de gestion ne se limite pas à l'efficacité interne, mais agit comme un levier d'anticipation et d'alignement stratégique, tel que renforcé par les observations de LORINO, P. (1995) en parlant de l'apprentissage organisationnel. Sur le plan opérationnel, le losange intègre les apports de SEDRA, H. et al. (2024), qui démontrent que le contrôle de gestion agit comme un système de gouvernance interne et externe, favorisant la flexibilité organisationnelle et la coordination des entités. Enfin, sur le plan social et environnemental, il rejoint les conclusions de HABIBI, Z. & GUATI, R. (2022) qui montrent que l'intégration de l'innovation et de la durabilité dans la performance stratégique se traduit par une performance financière plus stable et résiliente. Ainsi, le modèle attribue au contrôle de gestion un rôle élargi : celui d'être un instrument de pilotage global, en mesure d'évaluer non seulement la rentabilité, mais également la valeur générée pour toutes les parties concernées.

La **Proposition 2** illustre cet apport en montrant que le losange favorise une articulation plus puissante entre les dimensions stratégiques, opérationnelles et sociales, en ouvrant la voie à une nouvelle instrumentalisation du contrôle de gestion au service de la performance globale.

5.3.3. Limites et pistes de validation empirique

Bien que le modèle élargi ait ses avantages, il présente néanmoins certaines contraintes. L'ajout de nouvelles dimensions pourrait augmenter la complexité de l'évaluation de la performance et rendre les résultats moins uniformes. La mise en œuvre de notions telles que l'effectivité et la création de valeur durable représente également un challenge sur le plan méthodologique, étant

donné la complexité de leur conversion en indicateurs quantifiables. Enfin, l'inclusion des diverses parties prenantes peut ajouter un certain degré de subjectivité rendant difficile la possibilité de comparer les résultats d'une entreprise à une autre. Pour valider empiriquement ce modèle, plusieurs pistes peuvent être envisagées : la réalisation d'études de cas dans des entreprises ayant intégré des pratiques de gouvernance durable, des analyses comparatives entre organisations utilisant le triangle et celles adoptant le losange, le développement d'indicateurs hybrides combinant performance financière, sociale et environnementale, ainsi que l'expérimentation du rôle du contrôle de gestion comme outil d'équilibre entre valeur actionnariale et valeur partenariale.

6. Conclusion

Cette étude souligne l'importance du contrôle de gestion dans l'amélioration de la performance financière des entreprises, dépassant ainsi son rôle traditionnel de simple supervision comptable. En effet, le contrôle de gestion s'avère être un outil stratégiquement essentiel, apte à convertir les données financières en informations utiles à la prise de décisions, à aligner la stratégie sur les buts opérationnels et financiers, et à fortifier la responsabilité ainsi que l'harmonie organisationnelle. Cette fonction unificatrice encourage une répartition optimale des ressources et une gestion anticipative, ce qui contribue à la génération d'une valeur pérenne. Cependant, une évaluation critique des modèles classiques, incluant les travaux d'ANTHONY, R. (1965), de BOUQUIN, H. (1994), de LORINO, P. (1995), de KOENIG, G. (1996), etc., y compris le triangle de performance proposé par GIBERT, P. (1980) met en évidence leurs insuffisances face aux défis actuels. Ces modèles, basés sur des paramètres financiers et comptables traditionnels tels que la pertinence, l'efficacité et l'efficience semblent inadéquates pour saisir l'ensemble de la complexité et de la multidimensionnalité de la performance dans un contexte dominé par la mondialisation, la responsabilité sociale et le développement durable. Il est indispensable d'élargir la définition de la performance pour prendre en compte des aspects non financiers, stratégiques, sociaux et environnementaux.

Dans ce contexte, cette étude a suggéré un modèle théorique élargi, démontré par la transition du triangle au losange de la performance. Ce nouveau cadre incorpore deux aspects complémentaires : l'effectivité, qui considère la satisfaction des attentes de toutes les parties concernées selon la théorie des parties prenantes, et la génération de valeur durable, notion fondamentale de la théorie de la valeur. Ce modèle amélioré favorise une interprétation plus vivante, complète et concrète de la performance financière, alliant l'optimisation du rendement à la responsabilité sociale et à la durabilité de l'entreprise.

En outre, ce modèle élargi confère au contrôle de gestion un rôle renforcé en tant qu'outil de pilotage global. Il devient ainsi un système capable de mesurer et d'accompagner la performance non seulement sous l'angle financier, mais aussi en tenant compte de la valeur sociale, environnementale et organisationnelle créée pour toutes les parties prenantes. Cette nouvelle instrumentalisation du contrôle de gestion répond mieux aux exigences actuelles de gouvernance, de transparence et de durabilité, tout en favorisant une meilleure communication interne et externe.

Cependant, cette démarche élargie présente également des problèmes méthodologiques, notamment pour ce qui est de l'évaluation précise et normalisée des nouvelles dimensions intégrées, ainsi que de la gestion du subjectivisme associé à la considération des parties prenantes. Ces contraintes offrent des opportunités pour de futures études empiriques, qui auront pour but d'expérimenter, perfectionner et confirmer ce modèle théorique élargi dans divers environnements organisationnels et sectoriels.

En somme, cette étude contribue à renouveler la réflexion sur la performance financière en soulignant l'importance d'un contrôle de gestion intégré, capable de répondre aux enjeux

complexes et évolutifs des entreprises modernes. Elle invite ainsi des chercheurs et des praticiens à dépasser les cadres classiques pour adopter des approches plus holistiques, garantissant la pérennité et la prospérité partagée des organisations et de leurs parties prenantes.

Références

- (1). ANTHONY, R. N. (1965). *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*. Boston: *Harvard Business School Press*.
- (2). ASLANOFF, A. (2013). *Les indicateurs non financiers – la mesure de la performance globale*. Harmattan.
- (3). BATSCH, L. (2006). *La théorie de la valeur de l'entreprise*. Université Paris-Dauphine, CEREG. <https://ideas.repec.org/p/hal/journal/halshs-00163590.html>.
- (4). BENTAHAR, A. (2021). Approches de mesure du concept de performance : Une revue de la littérature. *International Journal of Financial Accountability, Economics, Management, and Auditing*, 3(5). <https://doi.org/10.52502/IJFAEMA.V3I5.171> (doi.org in Bing)
- (5). BOUQUIN, H. (1994). *Le contrôle de gestion*. PUF.
- (6). BOUQUIN, H. (2010). *Le contrôle de gestion : De la performance à la gouvernance*. Economica
- (7). CABY, J. & HIRIGOYEN, G. (2001). *La création de valeur de l'entreprise*. Economica.
- (8). DESMARTEAU, R.H. et al. (2020). La création de valeur : revue critique et modélisation du concept. *Management international*, 24(hors-série), 85-101
- (9). DJOUTSA, L., SAHUT, J.-M., & TEULON, F. (2018). L'importance des dimensions temporelles de la relation banque-PME sur la décision d'octroi de crédit bancaire. *Management & Prospective*, 35(4), 77–95.
- (10). ELKTIRI, L., OUABBOU, A., et JAOUHARI, L. (2023). Impact des outils de contrôle de gestion sur la performance financière au sein des banques, *Revue AME*, 5(1), 64-78.
- (11). HABIBI, Z., & GUATI, R. (2022). Innovation et performance des entreprises. *Revue des Sciences de Gestion.*, 5(2), 502-517.
- (12). GAMELA, O. (2021). *Introduction à la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise*. Presses de l'Université Kongo.
- (13). GIBERT, P. (1980). *Le contrôle de gestion dans les organisations publiques*. Edition d'organisation.
- (14). GIRAUD, F. et al. (2004). *Contrôle de gestion et pilotage de la performance*. Eyrolles
- (15). HABIBI, Z., & GUATI, R. (2022). Les facteurs déterminants de la performance globale des entreprises: Une revue de littérature théorique et empirique. *Innovative Space of Scientific Research Journals*, 36(2), 502–517.
- (16). HUTIN, H. (1985). *La Gestion Financière*. Organisations
- (17). KAPLAN, R. S., & NORTON, D. P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
- (18). KOENIG, G. (1996). *Management stratégique : Paradoxes, interactions et apprentissage*. Dunod.
- (19). 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), 566-582
- (20). LATOUR, P. (2025). *Comment mesurer la performance financière : méthodes et indicateurs clés*. Dunod.
- (21). LORINO, P. (2001). *Le contrôle de gestion stratégique*. Dunod.
- (22). LUSENDI, C. (2017). *Contrôle de gestion*. CIRIEP

- (23). MALLOT, J.-L., & JEAN-CHARLES. (2010). *L'essentiel du contrôle de gestion*. Dunod.
- (24). MPUTU, J. (2023). Impact de la structure financière sur la performance : tests empiriques sur les données de panel des PME congolaises. Ziglôbitha, *Revue des Arts, Linguistique, Littérature & Civilisations*, 8(11), 47-66
- (25). MULEKA, J., (2010). Incidence du contrôle de gestion sur la performance d'une entreprise, Mémoire de Master, Université de Lubumbashi
- (26). PORTER, M. (1996). What is strategy. *Havard business review*, 74(6), 61-78
- (27). SALEM, Q., & CHARLES, A. (2005). *La performance organisationnelle : concepts et pratiques*. Economica.
- (28). SEDRA, W., & al., (2024). Contrôle de gestion et gestion de la performance dans les hôpitaux publics marocains. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME* (5)5, 683 – 685.
- (29). SIMERAY, J-P. (1966). *La structure de l'entreprise : principes et définition, types et organigrammes*. Entreprise Moderne
- (30). TOUDONOU, S. (2024). Le rôle du contrôle de gestion dans la performance financière. IFRS, IPSAS.
- (31). TREMBLAY, JP. (2012). Les indicateurs non financiers dans la littérature scientifique du contrôle de gestion. *Revue Internationale de Gestion*. 37(3), 84-92.
- (32). YONDO, B, C. (2026). Contrôle de gestion et performance financière des entreprises publiques en République Démocratique du Congo. Mémoire de troisième cycle : Diplôme d'Etudes Approfondies, Université de Kinshasa.
- (33). ZOUIDI, L. (2013). La contribution du contrôle de gestion à l'amélioration de la performance dans le secteur public : le cas du Maroc, Mémoire de maîtrise, Université du Québec.