

Impact des leviers de contrôle de gestion sur les capacités et la performance organisationnelle : une revue de littérature systématique

Impact of management control levers on organizational capabilities and performance: A systematic literature review.

Auteur 1 : DAMOU Sara.

Auteur 2 : AFTISS Ahmed.

DAMOU Sara, (Doctorante en Sciences de Gestion)
USMBA-Maroc Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales de FES.

AFTISS Ahmed, (Enseignant chercheur)
USMBA-Maroc Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales de FES.

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

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

Pour citer cet article : DAMOU .S & AFTISS .A (2024) « Impact des leviers de contrôle de gestion sur les capacités et la performance organisationnelle : une revue de littérature systématique », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 23 » pp: 0194 – 0218.

Date de soumission : Mars 2024

Date de publication : Avril 2024



DOI : 10.5281/zenodo.10980030
Copyright © 2024 – ASJ



Résumé

Les systèmes de contrôle de gestion se sont des outils qui aident les entreprises à améliorer leur performance organisationnelle (Franco-Santos, et al, 2012). L'ensemble des résultats des recherches sont importante, bien que, parfois sont ambiguës et contradictoires. De manière générale, la majorité des études suggèrent que les capacités sont maintenues à travers les systèmes de contrôle de gestion (Henri, 2006, Koufterous et al, 2014). Cependant, il semble y avoir des questions qui ne sont pas clair telles que la compréhension par les managers les raisons d'utilisation de système de contrôle de gestion ? comment le contrôle de gestion permet aux entreprises de réaliser ses objectifs ? Et si les différentes utilisations de système de contrôle de gestion (ce qu'on appelle les leviers de contrôle de gestion) ont un impact sur leurs résultats ? il existe que peu de littérature sur l'impact de l'utilisation de contrôle de gestion sur les capacités organisationnelles qui améliorent la performance.

En se basant, sur une revue de littérature systématique, et faisant appel à la théorie de la vue basée sur les ressources (RBV) (Barney, 1991 ; Teece et al,1997) et la cadre théorique des leviers de contrôle de gestion (Simons, 1995), l'objectif principale de cette étude est d'examiner l'impact des leviers de contrôle de gestion sur les capacités, ainsi la performance organisationnelle en tenant en compte à la fois leurs effets directs et indirects.

Les résultats montrent un lien significatif et positif entre les leviers de contrôle de gestion et les capacités organisationnelles (Innovation, orientation du marché, entrepreneuriat et apprentissage organisationnel). De même, une relation directe positive entre les leviers de contrôle de gestion et la performance organisationnelle. De plus une relation significative positive indirecte entre les leviers de contrôle de gestion et la performance organisationnelle à travers le rôle médiateur des capacités organisationnelles.

Mots clés : leviers de contrôle de gestion, les capacités organisationnelles, la performance organisationnelle, la théorie basée sur les ressources.

Abstract

Management control systems are tools that help companies improve their organizational performance (Franco-Santos et al., 2012). The results of research in this area are generally important, although sometimes ambiguous and contradictory. Overall, most studies suggest that capabilities are enhanced through the use of management control systems (Henri, 2006; Koufteros et al., 2014). However, there are some unclear questions, such as whether managers understand the reasons for using management control systems, how these systems help companies achieve their goals, and whether different uses of management control systems impact their results. There is little literature on the impact of management control system usage on organizational capabilities that enhance performance.

Based on a systematic literature review and drawing on the resource-based view theory (RBV) (Barney, 1991; Teece et al., 1997) and the theoretical framework of management control levers (Simons, 1995), the main objective of this study is to examine the impact of management control levers on capabilities and organizational performance, taking into account both their direct and indirect effects.

The results show a significant and positive link between management control levers and organizational capabilities (innovation, market orientation, entrepreneurship, and organizational learning). Similarly, there is a positive direct relationship between management control levers and organizational performance. Furthermore, there is a significant positive indirect relationship between management control levers and organizational performance through the mediating role of organizational capabilities.

Keywords: management control levers, organizational capabilities, organizational performance, resource-based view theory.

Introduction

Cette étude s'appuie sur la littérature concernant la théorie basée sur les ressources (RBV) et les capacités organisationnelles (Barney, 1991 ; Day, 1994 ; Teece et al, 1997). Elle vise à expliquer pourquoi certaines entreprises ont la force d'utiliser des ressources tangibles et intangibles qui sont capables de créer des capacités qui permet l'entreprise à se doter d'un avantage concurrentiel durable et améliorer sa performance (Wernerfelt, 1984, Eisenhardt, Jeffrey, 2000).

L'utilisation de contrôle de gestion est toujours recommandée pour étudier l'élaboration et la mise en place de la stratégie et la performance organisationnelle (Davis et Albright, 2004). Ces systèmes comprennent l'utilisation des mesures financières et non financières qui permettent une meilleure compréhension et évaluation de la performance organisationnelle telles que les tableaux de bord (Kaplan et Norton, 2000), les indicateurs clés de performance (Key indicators performance KPI) (Cheng et al, 2007). Les systèmes de contrôle de gestion sont développés et utilisés presque deux décennies. Cependant, nous avons toujours peu de connaissances sur son utilisation et ses résultats. Plusieurs chercheurs confirment l'idée de systèmes de contrôle de gestion facilitent la mise en place de la stratégie, ce qui permet d'améliorer la performance globale de l'entreprise. De plus, d'autres chercheurs soulignent que la réalisation des objectifs qui déclenchent la performance sont façonnés par les systèmes de contrôle de gestion (Henri, 2006). Les études ont montré que les utilisations de contrôle de gestion (Limites, croyances, diagnostiques et interactives) selon le cadre théorique de (Simons, 1995) ont un impact significatif sur les pratiques organisationnelles et l'atteinte des objectifs de l'entreprise que ce soit d'un lien direct ou indirect à travers les capacités.

Plusieurs définitions et études en contrôle de gestion se limitent sur la conceptualisation, l'adoption des outils de contrôle de gestion, mais sans expliquer comment l'utiliser et prendre en considération d'autres facteurs et variables qui empêchent la réalisation des objectifs fixés à travers les systèmes de contrôle de gestion. Ce qui manque dans les études précédentes est de savoir si l'utilisation des systèmes de contrôle de gestion seulement, et la relation entre l'utilisation des systèmes de contrôle de gestion, les capacités organisationnelles et la performance donnent les mêmes résultats.

C'est pour cette raison, dans cette étude, les systèmes de contrôle de gestion ne seront pas étudiés en termes de leur conception et leurs caractéristiques techniques, mais plutôt par la manière avec laquelle ils sont utilisés dans le cadre de la performance organisationnelle. Pour comprendre l'utilisation de contrôle de gestion, il faut faire appel au cadre des leviers de contrôle de gestion développé par (Simons, 1995) qui a souligné que le contrôle de gestion

peut être utilisés en quatre manières différentes. Nous distinguons les systèmes diagnostiques, les systèmes interactives, les systèmes de croyances et les systèmes de limites. Ces quatre leviers peuvent avoir une influence sur les capacités organisationnelles (Simons, 1987).

Le but de cette étude est de réaliser une revue systématique des études antérieures sur les leviers de contrôle de gestion, les capacités organisationnelles et la performance afin de présenter une analyse complète et répondre à la problématique suivante :

Quel est l'impact de l'utilisation de contrôle de gestion sur les capacités et la performance organisationnelle ? effet direct et indirect ?

L'effet indirect sera analysé à travers le rôle médiateur des capacités organisationnelles entre l'utilisation de contrôle de gestion et la performance organisationnelle.

Cet article présente, d'abord, un cadre conceptuel sur la théorie basée sur les ressources, les leviers de contrôle de gestion et la performance organisationnelle. Ensuite la méthodologie de recherche adoptée, et enfin nous déduisons les résultats de la recherche à partir de la revue de littérature basée sur les études antérieures.

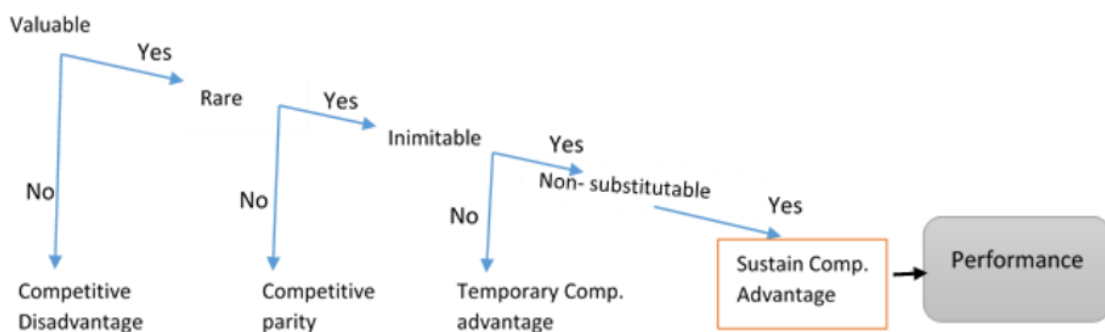
I. Cadre conceptuel

1. La théorie basée sur les ressources

La principale théorie de cette étude est la théorie de la vue basée sur les ressources ou ce qu'on appelle en anglais « theory of ressources based view », qui met en relation les ressources et les capacités organisationnelles de l'entreprise avec les systèmes de contrôle de gestion. Cette théorie trouve ses origines de la théorie de la gestion stratégique (strategic management) dans le but d'expliquer les raisons pour lesquelles les entreprises réalisent des résultats différents (Barney, 1991) et comment les entreprises peuvent développer un avantage concurrentiel durable. Ces raisons sont fondées sur le fait que certaines organisations ont la capacité de contrôler et d'utiliser différentes ressources (Lenghick-hall and al, 1999) qui leur permettent de développer des avantages concurrentiels durables et améliorer leur performance (Grant, 1996). De même (M. C. Lacity and L. Will cocks, 2008) définit la théorie des ressources comme la théorie qui utilise les ressources possédées par l'organisation en tant que facteurs principaux de sa performance, qui permet de doter l'entreprise d'un avantage concurrentiel durable. Au début de de l'apparition de cette théorie, ses préoccupations majeures étaient d'identifier les caractéristiques des ressources qui sont difficiles à imiter par les concurrents. Cependant, (J. Barney, 1991) a souligné que même si les ressources sont les même dans toutes les organisations, et qui contribue au même avantage concurrentiel, ce dernier ne peut pas durer longtemps, car le plus important est la coordination et la coopération d'équipes de ressources. (Grant,1991) confirme également, que la capacité d'une organisation réside dans la capacité

d'une équipe de ressources humaines à accomplir une tâche ou une activité et indique que les ressources d'une organisation sont la source de sa capacité qui sont l'origine d'un avantage concurrentiel. Cette théorie considère l'entreprise comme une collection des ressources tangibles et intangibles qui lui permettent de se distinguer par rapport d'autres entreprises. Pour identifier un avantage concurrentiel durable, il doit posséder quatre qualités selon la théorie basée sur les ressources : Précieuse, rare, inimitable et non substituable, ce qu'on appelle en anglais (VRIN) c'est-à-dire, Valuable, Rare, In-imitable, And Non-Substitutable. L'entreprise qui possède des ressources ayant les qualités (VRIN), obtiendra certainement un avantage concurrentiel durable et peut réaliser des performances supérieures

Figure 1 : Caractéristiques de la RBV et ses résultats.



Source: Talaja, 2012 and Barney, 1991

1.1.La qualité de valeur

La création de la valeur est considérée comme une solution efficace pour surpasser les concurrents ou de créer des points forts (barney, 1991), de même (N. Cardeal and N. Antonio,2012) confirme qu'une ressource qui permet de créer une valeur si elle donne la possibilité d'exploiter des opportunités ou neutraliser des menaces selon l'analyse SWOT ((forces, faiblesses, opportunités et menaces).

1.2.La qualité de rareté

Une ressource doit se caractériser par la rareté chez les concurrents actuels et potentiels de l'entreprise, dans la mesure que cette ressource n'est pas possédée par les concurrents, ce qui permet à l'entreprise de se doter d'un avantage concurrentiel durable. Les résultats des recherches de Barney indiquent que quand la ressource est rare, c'est suffisant de créer un avantage concurrentiel potentiel.

Les ressources de valeur qui ne sont pas rares, ne peuvent jamais donner lieu à un avantage concurrentiel durable. Donc, pour obtenir un avantage concurrentiel, la ressource doit être

précieuse (de valeur) et rare (Barney, 1991 ; M. C. Lacity and L. Will cocks,2008 ; A. Talaja, 2012). Cependant, les ressources qui ne sont pas rares, elles sont considérées comme des forces pour l'entreprises, mais pas à l'importance d'une source rare.

1.3.Inimitable

Si les ressources sont facilement imitables par d'autres entreprises concurrentes, il ne s'agit pas de ressource qui peut donner lieu à un avantage concurrentiel durable, car cet avantage ne peut pas durée pour une longue durée, et il peut se produire chez les concurrents facilement. Barney, 1991 et T. F. Espino-Rodríguez and V. Padrón-Robaina, 2006 confirment à travers leurs études, qu'une ressource doit être parfaitement inimitable pour pouvoir créer un avantage concurrentiel durable.

1.4.Non substituable

Cette caractéristique selon (Barney, 1991) de non substituabilité désigne qu'il n'y a pas de remplacements stratégique équivalent ayant la même valeur, sauf si elle est imitable ou bien disponible. Si les concurrents peuvent facilement trouver une ressource pareille ou qui peut la substituer veut dire que cette ressource n'est pas capable de fournir un avantage concurrentiel durable.

Les capacités organisationnelles mettent la relation entre les ressources de l'entreprise et leur utilisation car elles sont issues des processus organisationnelles internes, des routines à intégrer, à développer pour se positionner dans le marché (Eisenhardt and jeffrey, 2000). Les recherches en contrôle de gestion font appel à la théorie de la vue basée sur les ressources (Barney, 1991 ; Teece and al, 1997 ; Wernerfelt, 1984) avec les travaux de Simons concernant les leviers de contrôle de gestion (Simons, 1995) pour montrer que le système de contrôle de gestion exerce une influence les capacités organisationnelles de l'entreprise à travers les routines qu'elle crée et qui partage au sein de l'entité (Franco-santos et al, 2012).

2. Le Système de contrôle de gestion

2.1.Définition de concept de contrôle de gestion

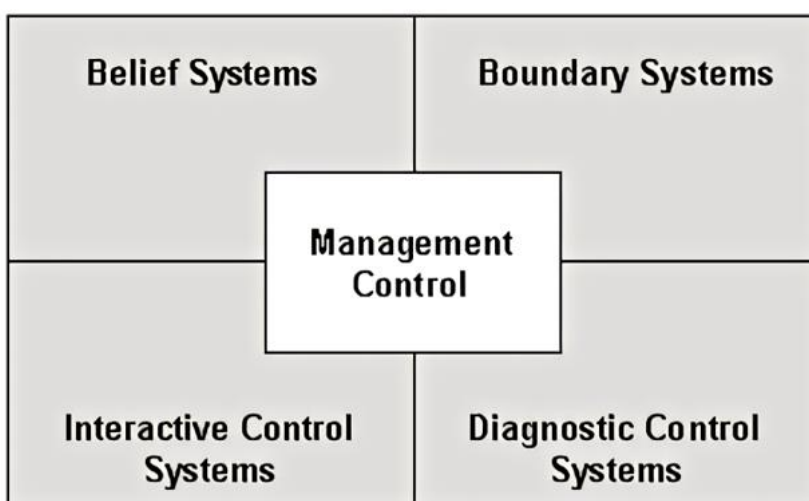
Le contrôle de gestion est un processus à travers lequel les managers s'assurent que les ressources de l'entreprise ont été déployé d'une manière efficace et efficiente afin d'atteindre les objectifs fixés (Anthony, 1988). Pour Simons 1987, le contrôle de gestion est un ensemble de processus formalisés et des systèmes qui permettent de partager les informations aux différents membres de l'entreprise sur les activités organisationnelles. Le contrôle de gestion est composé de différents systèmes de contrôle qui sont complémentaires (Widerner, 2007), qui permet de circuler les informations nécessaires pour développer la stratégie de l'entreprise (Ittner et al, 2003). Le système de contrôle de gestion a passé d'une approche purement

financière à un système plus large qui englobe plusieurs aspects (Kaplan and Norton, 1992).il est désigné pour supporter la stratégie de l'organisation (Widener, 2004), et atteindre des performances supérieurs (Dent, 1990). Les systèmes de contrôle de gestion ne permettent pas automatiquement d'améliorer les performances, mais plutôt comment ces systèmes sont développés et utilisés qui permettent d'augmenter la performance d'une entreprise. Bien que l'utilisation de système de contrôle de gestion puisse être plus significative que sa conception formelle. L'utilisation des informations et de contrôle de gestion est une pierre angulaire de système de contrôle de gestion (Ferriera, 2002). Cependant, pour étudier le système de contrôle de gestion, il est préférable de commencer par les différentes utilisations de ce système (Langfield smith, 1997). Notre étude propose de donner un aperçu global de différentes manières d'utilisation de système de contrôle de gestion selon le cadre théorique des leviers de contrôle de gestion de (Simos, 1995).

2.2.Leviers de contrôle de gestion (Simons Théorie 1995)

Les travaux de Simons, 1995 ont confirmé que le système de contrôle de gestion peut être utilisé en quatre manières différentes. Ces quatre utilisations sont : le système de croyances (engagement envers les objectifs, les valeurs, la vision, et les principes fondamentales), le système de limites (l'orientation de comportements, les limites des actes comportementaux, le respect de la hiérarchie), l'utilisation diagnostic (organe de surveillance, contrôle de l'atteinte des objectifs) et l'utilisation interactive (la capacité de chercher des opportunités, et de résoudre des problèmes).

Figure 2 : les leviers de contrôle de gestion (cadre de Simons 1995)



Source : Simons 1995

2.2.1. Système de croyances (Belief Systems)

Les systèmes de croyances se caractérisent par les missions, la vision, la communication et le renforcement des valeurs fondamentales pour pousser les employés à penser de façon créative, innovatrice, et les guider vers la recherche des opportunités et faire face au défi. Le système de croyance est important au sein de l'entreprise pour la circulation des principes fondamentaux qui définissent les comportements souhaitables par rapport aux valeurs intérieures propres de l'entreprise, le niveau de la performance visée (Simons, 1995).

2.2.2. Systèmes de limites (Boundary Systems)

Ce système oppose au système de croyances qui se base sur des attitudes et des pensées positives. Le système des limites comprend les codes de conduites, les comportements indésirables, le niveau minimum de performance qu'il faut atteindre, et fixe des limites dans les comportements comme la recherche des nouvelles opportunités et prendre des initiatives.

2.2.3. Systèmes diagnostiques (Diagnostic Control Systems)

Les systèmes de contrôle diagnostique se concentre sur le niveau de réalisation des objectifs. Par exemple, les outils de contrôle de gestion tels que le budget, les indicateurs clés de performance, les tableaux de bord peuvent être déployé d'une manière diagnostique afin que les organisations puissent suivre leurs résultats, le niveau d'atteinte des objectifs et de savoir si le niveau souhaité de performance a été atteint. (Tuomela, 2005 ; Koufteros et al., 2014). De même (Henri, 2006), a confirmé que les systèmes diagnostiques se concentrent sur la bonne compréhension et le suivi des performances actuelles, incitant les employés à poursuivre l'innovation dans leurs processus, produits ou services.

2.2.4. Systèmes interactifs (Interactive Control Systems)

Plusieurs chercheurs ont confirmé que les systèmes interactifs sont essentiels pour identifier des nouvelles opportunités et déclencher le changement (Bisbe and Otley, 2004 ; Marginson et al., 2010 ; Pavlov and Bourne, 2011). Les managers utilisent les indicateurs, les processus et les objectifs de manière interactive en orientant leur attention vers des domaines critiques et des points de force (Simons, 1991 ; Widener, 2007), en activant un dispositif d'anticipation (Pavlov and Bourne, 2011), en adéquation avec l'apprentissage organisationnel en « double boucle » (Argyris and Schön, 1978). L'utilisation interactif de système de contrôle de gestion permet de favoriser et de renouveler la stratégie (Abernethy and Brownell, 1999 ; Simons, 1991 ; Mundy, 2010), contrairement au contrôle diagnostique qui permet seulement la mise en œuvre de la stratégie. Les composants, les rôles et les résultats souhaités de ces quatre systèmes sont résumé dans le tableau suivant :

Tableau 1 : Les composants, les rôles et les résultats souhaités des leviers de système de contrôle de gestion

Levier de contrôle de gestion	Les composantes	Les rôles	Résultats souhaités
Système de croyances	Missions, visions, valeurs et énoncés de croyance	Pour communiquer et renforcer les valeurs fondamentales et les priorités liées aux différents parties prenantes et au succès financier.	Vision et valeurs partagées ; la main-d'œuvre est inspirée, motivée et engagée.
Systèmes de limites	Codes de conduite, registres des risques et indicateurs, objectifs seuils, activités explicitement catégorisées comme étant hors limites, existence et application de sanctions	Pour limiter les comportements, identifier les niveaux minimaux de performance et communiquer les risques qui doivent être évités ou minimisés.	Les employés opèrent dans des contraintes définies.
Systèmes diagnostiques	Budgets, indicateurs de performance et objectifs, récompenses	Pour surveiller et évaluer les progrès vers les objectifs, et indiquer les actions correctives	Réalisation des facteurs de succès critiques ; mise en œuvre de la stratégie délibérée
Systèmes interactifs	Plans stratégiques, scénarios, indicateurs de performance et objectifs	Pour déclencher des discussions en face-à-face et un dialogue sur la performance, pour examiner et remettre en question continuellement les hypothèses sous-tendant la stratégie actuelle, et pour permettre l'émergence d'une nouvelle stratégie	Les gestionnaires et les employés identifient les incertitudes et les opportunités stratégiques, développent une stratégie alternative et modifient les outils de contrôle de gestion.

Source : Marginson (2002) and Mundy (2010)

3. Le concept de la performance organisationnel

Dans le cadre du processus stratégique, la performance fait référence à la création de la valeur dans l'entreprise. Selon la théorie basée sur les ressources (RBV), La performance est l'habilité

de l'entreprise d'exploiter des capacités (Barney, 1991, Grant, 1991) pour se doter un avantage concurrentiel durable qui est essentiel pour améliorer la performance actuelle et future à la fois (Gant, 1996). Les conséquences des capacités peuvent être regroupé dans quatre catégories principales : la performance organisationnelle, des répercussions sur le consommateur, des conséquences sur l'innovation et sur les employés (Kohli and jaworski, 1990).

La performance organisationnelle est un concept multidimensionnel et essentielle dans la mesure de succès d'une entreprise et l'atteinte des objectifs fixées d'une entreprise (Yeung et al., 2007). La performance organisationnelle peut-être mesurée par des méthodes objectives ou des méthodes subjectives.

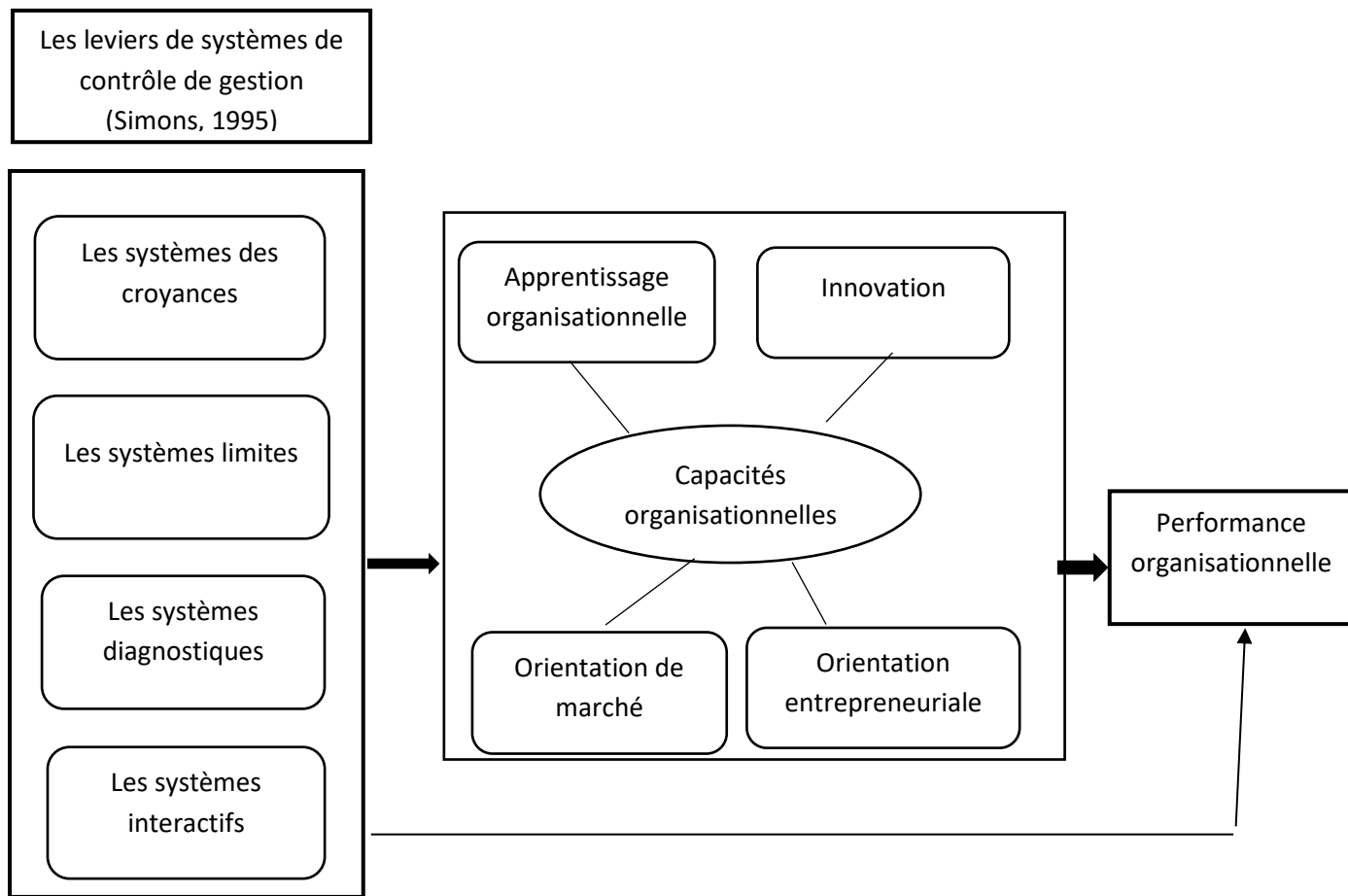
Les mesures objectives se basent sur des indicateurs financiers relatifs à l'entreprise. Elles sont considérées comme des mesures traditionnelles qui ne permettent pas l'entreprise de se procurer d'un avantage dans un environnement marqué par une concurrence accrue (Wu and Liu, 2010). Dans ce sens le système de contrôle de gestion propose des différentes mesures (Kaplan and Norton, 1996) et ne limite pas la mesure de la performance seulement aux aspects financiers (Henri and Journeault, 2010). C'est pour cette raison le système de contrôle de gestion est un processus important pour l'entreprise qui facilitent la prise de décision et l'évaluation des processus en relation avec la performance (Ittner and Larcker, 2003 ; Chenhall, 2005 ; Kaplan and Norton, 1996). Il est préférable que la performance dans le cadre de contrôle de gestion soit analysée dans deux perspectives : la performance reportée et la performance perçue. Ces différents types de performance permettent d'achever des résultats importants.

Dans notre recherche, nous explorons la relation entre les leviers de contrôle de gestion selon le cadre de Simons 1995, les capacités organisationnelles, ainsi la performance organisationnelle. Les quatre leviers (diagnostique, interactif, limites et croyances) ont été largement étudié dans la littérature. Ensuite, les capacités organisationnelles qui sont basées sur des ressources internes permettant à l'entreprise de se doter d'un avantage concurrentiel durable, ainsi d'améliorer sa performance organisationnelle.

Nous proposons un modèle conceptuel qui vise à montrer la relation entre les leviers de contrôle de gestion/ utilisation de contrôle de gestion, les capacités organisationnelles et la performance. Comme illustré dans la figure ci-dessous, notre modèle suggère :

- l'existence d'une relation directe entre les leviers de contrôle de gestion et la performance organisationnelle
- une relation indirecte entre les leviers de contrôle de gestion à travers le rôle médiateur des capacités organisationnelles.

Figure 3 : le modèle conceptuel



Source : élaboré par nous-même

II. La méthodologie de recherche

Notre méthodologie de recherche de cette étude repose sur une approche systématique de la revue de littérature approfondie, visant à examiner les recherches précédentes pertinentes autour de notre sujet. Le choix de cette méthodologie a été motivé par plusieurs raisons : premièrement, une meilleure compréhension de notre sujet de recherche à travers les études antérieures et de se positionner par rapport à ces études. Deuxièmement, la définition des concepts clés de notre modèle conceptuel et l'analyse des relations entre les différentes variables de modèle. Troisièmement, l'identification des forces et les lacunes dans la littérature en prenant en considération la méthodologie utilisée, les résultats dégagés et les conclusions retenues, ce qui contribue à l'avancement des connaissances dans notre domaine de recherche. Concernant la sélection des études pertinentes à inclure dans notre revue de littérature sont tout d'abord les études qui traitent directement notre objet de recherche à savoir les leviers de contrôle de gestion, les capacités organisationnelles basées sur la théorie des ressources et la performance organisationnelle.

Ensuite, nous avons mis l'accent sur la qualité de la méthodologie des études sélectionnées telle qu'un échantillon représentatif, des instruments de mesure fiables. Ce qui permet de garantir la fiabilité des résultats et la solidité des conclusions.

De plus, nous sommes concentrés également, sur les études récentes qui suivent les tendances et les changements actuels.

En respectant ces critères, nous avons pu sélectionner un ensemble des études pertinentes qui sont présentées dans le tableau (voir paragraphe III. Synthèse de la littérature). Ce qui nous a permis de collecter des informations fiables et des connaissances existantes sur notre sujet de recherche.

III. Synthèse de la revue de littérature

Le système de contrôle de gestion fait référence à un processus important qui permet l'organisation à atteindre leurs objectifs prédéfinis. Cependant, son utilisation diffère d'une entreprise à une autre, ainsi à la conception des différentes stratégies. La réalisation des objectifs dépend souvent de l'environnement qui est marqué par les incertitudes, surtout dans les dernières années à cause des crises et des changements climatiques et technologiques. C'est pour cette raison, les entreprises cherchent à se doter d'un avantage concurrentiel durable pour faire face aux changements et améliorer sa performance.

Dans cet article, nous avons réalisé une revue de littérature systématique pour évaluer le corpus existant sur l'impact direct des leviers de contrôle de gestion sur la performance organisationnelle, ainsi, l'impact indirect via les capacités organisationnelles. Les études antérieures sélectionnées dans le cadre de notre étude sont présentées dans le tableau suivant : Le tableau ci-dessous permet de présenter les principaux résultats retenus en analysant les 31 études sélectionnées.

Tableau 2 : tableau de synthèse

Auteurs	Année	Méthodologie	Principaux résultats
Helena Slogar et al	2023	Une étude quantitative	Les résultats de cette recherche indiquent les impacts positifs des quatre capacités organisationnelles (l'orientation entrepreneuriale, commerciale et pédagogique) sur l'innovation et la performance des entreprises, en soulignant leur importance dans l'amélioration de la réussite organisationnelle.

Juliano Bicigo	2022	Une approche quantitative	L'étude indique une corrélation positive entre les leviers de contrôle de gestion (cadre de Simons, 1995) et la capacité d'innovation.
Lucia bellora-Bienengraber	2022	Une synthèse méta-analytique de preuves quantitatives provenant de 58 échantillons indépendants	Cette recherche souligne que les leviers de contrôle de gestion doivent être utilisés de manière combinée, et non isolée, ce qui a un impact sur les capacités organisationnelles, notamment les capacités entrepreneuriales et les performances grâce à une vue basée sur les ressources, avec des relations solides entre les niveaux hiérarchiques et des dimensions de contrôle interactives.
Kaveh Asiaei	2022	Une enquête menée auprès de 98 directeurs financiers de sociétés cotées en bourse en Iran.	L'étude explore la manière dont les entreprises utilisent des systèmes diagnostic et interactifs comme leviers de contrôle pour renforcer la responsabilité sociale des entreprises, améliorant ainsi la performance organisationnelle des entreprises.
Issam Laguir	2022	Une approche quantitative par le biais d'un questionnaire	Les leviers de contrôle de gestion : contrôles des croyances, limites et interactifs exercent un impact positif sur la compétitivité et la performance de l'organisation. Cette étude confirme l'impact direct entre les leviers de contrôle de gestion et la performance de l'entreprise.
Ruben Silva Barros, Ana Ferreira	2021	Une étude qualitative via 32 entretiens.	L'étude montre la manière dont les quatre leviers de contrôle de gestion s'alignent sur l'orientation d'innovation d'une entreprise, en créant des tensions dynamiques.
Fahad Awad Aber Sawaeen	2020	Une étude quantitative	Les deux capacités organisationnelles (la motivation entrepreneuriale et l'orientation vers l'apprentissage) ont un impact positif sur les performances organisationnelles des PME.
Hartanto Adhi Nugroho	2019	Une approche qualitative à travers des entretiens	La mise en œuvre de leviers de contrôle de gestion, notamment de contrôles diagnostiques et interactifs, permet d'améliorer la performance en matière de réalisation du budget et les capacités organisationnelles.
Nurraddeen Abubakar Nuhu	2019	Une étude quantitative	L'utilisation diagnostique des systèmes de contrôle de gestion influence indirectement les performances organisationnelles grâce à

			des capacités dynamiques (la flexibilité stratégique et à l'autonomisation des employés). Ce qui confirme l'impact indirecte des leviers de contrôle de gestion sur la performance organisationnelle à travers le biais des capacités.
Praja Hadi Saputra, Hamid Bone, Indah Permatasari	2019	Une approche quantitative via un questionnaire des entreprises situées en Samarinda, Sri Lanka.	Les leviers de contrôle de gestion (les systèmes interactifs et de diagnostic) renforcent les capacités organisationnelles et, donc améliore la performance des entreprises.
S Elsy Harane, L Gabrielle, S Febe Angelina	2019	Une approche quantitative via un questionnaire administré aux managers des entreprises indonésiennes	Les quatre leviers de contrôle de gestion (croyance, limites, interaction, diagnostic) ont un impact sur les capacités et la performance organisationnelle en passant par les différentes étapes du cycle de vie d'une l'organisation, afin de faciliter ainsi la planification stratégique et la prise de décisions.
Kevin Baird	2019	Une approche quantitative par le biais d'un questionnaire	Les leviers de contrôle de gestion ont un impact positif sur l'innovation en matière de gestion et les performances organisationnelles, cette étude souligne l'importance des systèmes de contrôle de gestion dans le renforcement des capacités organisationnelles qui permettent d'améliorer la performance de l'entreprise.
Biljana Pesalj et al	2018	Une approche qualitative via des entretiens	Les leviers de contrôle de gestion notamment les croyances, les limites, les diagnostics et les systèmes interactifs, permettent de trouver un équilibre entre les objectifs à court et à long terme, la réalisation des objectifs, et donc d'améliorer la performance de l'entreprise.
Kevin Baird	2018	Une approche quantitative par le biais d'un questionnaire	Cette étude explore les quatre leviers de contrôle de gestion selon le cadre de Simons, influence les mesures de performance multidimensionnelles, qui à leur tour ont un impact sur les performances organisationnelles.
Adnan A. Alkhafaji	2018	Une revue de littérature	L'auteur dans cette étude à travers une revue de littérature montrent que les leviers de

			contrôle de gestion influencent les capacités organisationnelles et ont un impact sur la performance. Cette relation aide à formuler des stratégies visant à obtenir un avantage concurrentiel durable et à améliorer les performances organisationnelles.
Daniel Ballesteros Orozco	2017	Une approche quantitative auprès un échantillon de 644 entreprises mexicaines	Les systèmes de contrôle de gestion diagnostique et interactifs sont positivement liés aux capacités organisationnelles (orientation entrepreneuriale et apprentissage organisationnelle) et impacte positivement la performance organisationnelle.
Rabee Shurafa	2017	Une approche quantitative par le biais d'un questionnaire	Cette étude montre que les leviers de contrôle de gestion (croyances, limites, diagnostic, interaction) influencent l'apprentissage organisationnel, qui à son tour a un impact positif sur les performances organisationnelles.
Nikolaos Theriou, Dimitrios Maditinos and Georgios N. Theriou	2017	Une approche quantitative par le biais d'un questionnaire	Cette étude souligne que l'utilisation diagnostique de système de contrôle de gestion influence de manière négative uniquement la capacité d'apprentissage organisationnelle. En revanche, l'utilisation interactive influence positivement les quatre capacités organisationnelles (orientation marché, l'apprentissage organisationnel, l'entrepreneuriat et l'innovation)
Davar Rezania	2016	Une approche quantitative par le biais d'un questionnaire	Cette étude montre l'impact des leviers de contrôle en mettant l'accent sur l'interaction entre les systèmes de diagnostic, d'interaction, de croyance et de limites dans la gestion des projets afin d'améliorer la performance organisationnelle.
Wenophon Koufteros, Anto (John) Verghese, Lorenzo Lucianetti	2014	Une étude quantitative via un questionnaire rempli par 1000 organisations opérant en Italie	Cette étude prouve le lien direct entre les leviers de contrôle de gestion et la performance. L'utilisation diagnostique et interactive de contrôle sont associés à des niveaux élevés des capacités et performance organisationnelle. De même, Les résultats ont souligné un impact indirect de l'utilisation diagnostique et interactive de système de contrôle de gestion sur la performance par le biais des capacités

Lucia Bellora-Bienengräber	2012	Une approche quantitative via un questionnaire	Cette étude montre tout d'abord, Les leviers de contrôle de gestion selon le cadre de Simons influencent directement et indirectement les performances organisationnelles,
Julia Mendy	2012	Une étude de cas	Cet article insiste sur la nécessité d'une utilisation équilibrée des leviers des systèmes de contrôle de gestion pour créer des tensions dynamiques, qui renforcent les capacités organisationnelles grâce à des fonctions de contrôle et d'habilitation.
Rapiah Mohamed	2011	Une approche quantitative basée sur un questionnaire destiné aux entreprises cotées en Malaisie.	L'étude a montré comment les systèmes de mesure de la performance stratégique ont un impact indirect sur les capacités organisationnelles par le rôle médiateur des leviers de contrôle de gestion (les croyances et les limites) qui renforcent ainsi l'avantage concurrentiel durable.
Metka Tekavcic, Darja Peljhan, Zeljko Sevic	2011	Une étude de cas approfondie d'une entreprise slovène.	Les quatre leviers de contrôle de Simons, notamment des systèmes interactifs permettent de stimuler des stratégies d'orientation vers le marché grâce à la recherche, à l'apprentissage organisationnel et à l'adaptation.
Kapu Arachchilage	2010	Une approche quantitative basée sur un questionnaire des entreprises de l'industrie textile au sri-lankaise	Les leviers de contrôle de gestion (le diagnostic et l'interactif) et les capacités stratégiques ont un impact sur la performance organisationnelle.
Ricardo Malagueño, Josep Bisbe	2010	Une approche quantitative via un questionnaire destiné aux entreprises espagnoles	Les contrôles culturels, interactifs et diagnostiques, influencent les capacités organisationnelles en matière d'innovation de produit. Ce qui fait les leviers de contrôle de gestion exerce une influence positive sur la capacité d'innovation.
Hasan Fauzi et Azhar Abdul Rahman	2008	Une revue de littérature	Les résultats de cette recherche indiquent que les leviers de contrôle de Simons, influencent la performance sociale de l'entreprise en façonnant la culture organisationnelle et en améliorant les comportements stratégiques, ce qui a un impact final sur les capacités

			organisationnelles et la performance organisationnelle.
Rapiah Mohamed	2008	Une approche quantitative basée sur un questionnaire mené auprès des cadres supérieurs de 80 entreprises manufacturières malaisiennes	Les quatre leviers de contrôle de gestion (les croyances, les limites, les diagnostics et les contrôles interactifs) sont en corrélation positive avec les capacités organisationnelles, améliorant ainsi les performances globales des entreprises manufacturières.
Sally.K, Widener	2007	Une étude quantitative	Les résultats montrent un effet indirect de l'utilisation interactive de contrôle de gestion sur la performance de l'entreprise à travers le rôle médiateur de la capacité d'apprentissage organisationnelle
Jean-François Henri	2006	Une étude quantitative	Les résultats de cette étude ont révélé que l'utilisation diagnostique de contrôle de gestion impacte négativement les quatre capacités organisationnelles. Cependant l'utilisation interactive favorise les quatre capacités.
Josep Bisbe, David Otley	2004	Une enquête qualitative	Les auteurs soulignent que l'utilisation interactive de systèmes de contrôle de gestion favorise la capacité d'innovation de l'entreprise. En revanche, le lien entre l'utilisation interactive et la performance par le biais de l'innovation n'a pas été validé.

Source : élaboré par nous-même

A partir de l'analyse de ces études, nous remarquons que la majorité des études convergent vers l'existence d'une relation directe entre les leviers de contrôle de gestion et la performance organisationnelle avec une dominance des leviers de contrôle diagnostique et interactif et peu d'études sur le contrôle des limites et des croyances. Ce qui apparait nécessaire et pertinent pour les prochaines recherches de continuer dans ce domaine et de contribuer à des éclaircissements. De même, plusieurs études ont confirmé que les entreprises dotées des avantages concurrentiels durables basés sur des capacités organisationnelles, peuvent améliorer et atteindre un niveau supérieur de la performance. Dans ce contexte, les capacités semblent jouer un rôle médiateur important entre les leviers de contrôle de gestion et les quatre capacités (Entrepreneuriat, Orientation du marché, apprentissage organisationnelle et l'innovation). Cependant, ces capacités semblent être influencées par l'utilisation de système de contrôle de gestion, c'est-à-dire la manière avec laquelle le contrôle de gestion est utilisé au sein de

l'entreprise (Diagnostic, interactif, limite et croyance) influence le développement des capacités organisationnelles.

Conclusion

Cette étude apporte des contributions à la littérature en explorant les relations directes entre les leviers de contrôle de gestion selon le cadre de Simons, 1995 et la performance organisationnelle, ainsi la relation indirecte des leviers de contrôle de gestion sur la performance via la médiation des capacités organisationnelles sur la base d'une revue de littérature approfondie des études antérieures. Les résultats ont révélé l'existence de ces deux relations directe et indirecte dans la littérature. Cette conclusion souligne l'importance des capacités organisationnelles qui permettent aux entreprises de se doter d'un avantage concurrentiel durable et donc d'améliorer leur performance organisationnelle. Cependant ces capacités sont influencées par la manière dont le contrôle de gestion est utilisé au sein de l'entreprise.

La méthodologie adoptée dans cette recherche, fondée sur une revue de littérature systématique permis la collecte des données à partir d'un vaste éventail d'études antérieurs. Ce qui a contribué à une compréhension approfondie de notre sujet et une synthèse des résultats pertinente.

L'importance de cette étude réside dans sa capacité à apporter des nouveaux éclairages sur la manière d'utilisation de système de contrôle de gestion, car la majorité des études se concentrent sur la conception, la mise en place des systèmes de contrôle de gestion, mais rares sont les études qui mettent l'accent sur l'utilisation de système de contrôle de gestion en la reliant aux capacités et performance organisationnelle. Ce qui permet d'optimiser la performance organisationnelle et inciter les entreprises à l'importance de se doter d'un avantage concurrentiel durable à partir des ressources générées par les capacités organisationnelles.

Bibliographie

- Anthony, R. 1988, "The Management Control Function", Harvard Business School Press.
- Abernethy, M. A. and Brownell, P. (1999), "The role of budgets in organizations facing strategic change : An exploratory study", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 24 No. 3, pp. 189-204.
- Adnan A. Alkhafaji, Hassnain Raghieb Talab, Hakeem Hammood Flayyih, Noor Abbas Hussein, 2018, "The impact of management control systems (mcs) on organizations performance a literature review", *Journal of Economics and Administration sciences*.
- A. Talaja, 2012, "Testing VRIN framework: Resource value and rareness as sources of competitive advantage and above average performance", *Business, Economics Management: Journal of Contemporary Management Issues*.
- Argyris, C. and Schon, D. (1978), *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison Wesley, Reading, MA.
- Barney, J., 1991, "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*.
- Biljana Pesalj, Andrey Pavlov, Pietro Micheli, "The use of management control and performance measurement systems in SMEs: A levers of control perspective", *International Journal of Operations & Production Management (Emerald)*.
- Bisbe, J. and Otley, D. (2004), "The effects of the interactive use of management control systems on product innovation", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 29, pp. 709-737.
- Cheng, M.M., Lockett, P.F., et Mahama, H., 2007, "Effect of perceived conflict among multiple performance goals and goal difficulty on task performance", *Accounting and finance*.
- Chenhall, R.H., 2005, "Integrative Strategic Performance Measurement Systems, Strategic Alignment of Manufacturing, Learning and Strategic Outcomes: An Exploratory Study. *Accounting, Organizations and Society*, 30, 395-422.
- Daniel Ballesteros Orozco, 2017, "Understanding the impact of Management Control Systems over capabilities and organizational performance, under the influence of perceived environmental uncertainty", university of Barcelona, thesis.
- Davar Rezanian, Ron Baker, Ruben Burga, 2016, "Project control : an exploratory study of levers of control in the context of managing projects", *Journal of Accounting & Organizational Change (Emerald Group Publishing Limited)*, Vol. 12, Iss: 4, pp 614-635.
- Davis, S., et Albright, T., 2004, "An investigation of the effect of balanced scorecard implementation on financial performance". *Management accounting Research*.
- Day, J.S., 1994, "The capabilities of driven-market organizations", *Journal of Marketing*.

- Dent, J.F., 1990, "Strategy, organization and control : some possibilities for accounting research", Accounting organizations and society.
- Eisenhardt, K.M., Jeffrey, M., 2000, "Dynamic Capabilities: What are they?", Strategic Management Journal.
- Fahad Sawaeen Alenezi, Khairul Anuar Mohd Ali, Ahmad A S Alenezi, 2021, "Entrepreneurial Leadership and Organisational Performance of SMEs in Kuwait : The Intermediate Mechanisms of Innovation Management and Learning Orientation", Interdisciplinary Journal of Information.
- Franco-Santos, L. Lucianetti, M. Bourne, 2012, "Contemporary Performance Measurement Systems: A Review of Their Consequences and a Framework for Research", Management Accounting Research, pp. 1-44.
- Ferriera, A., 2002, "Management accounting and control systems design and use of performance management systems: an extended framework for analysis", Management Accounting Research.
- Grant, R.M., "The Resource Based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation.", California Management Review.
- Grant, R.M., 1996, "Towards a knowledge-based theory of the firm.", Strategic Management Journal.
- Hartanto Adhi Nugroho, Dwi Hartanti, 2019, "Effectiveness of Management Control Systems on Budget Realization in A Government Organization Based on Levers-of-Control Theory: A Case Study at The Indonesian Agency for Research and Development of Energy and Mineral Resources", Conference: Proceedings of the Asia Pacific Business and Economics Conference (APBEC 2018).
- Hasan Fauzi et Azhar Abdul Rahman, 2008, "The Role of Control System in Increasing Corporate Social Performance: The Use of Levers of Control", Social Science Research Network.
- Henri, J-F, 2006, "Management control systems and strategy: A resource-based perspective", Business, Accounting Organizations and Society, 31(6), pp.529-558.
- Henri, J-F, Journeault, M., 2010, "Eco-control: The influence of management control systems on environmental and economic performance", Accounting, Organizations and Society, Volume 35, Issue, pp. 63-80
- Helena Šlogar, Bojan Morić Milovanović, Stella Hrvatin, 2023, "Does the Relationship between Entrepreneurial Orientation and Subjective Financial Firm Performance Have an

Inverted U-Shape? Evidence from Southeast European SMEs”, *Administrative Sciences* 13(2) :26.

Ittner, Christopher D. & Larcker, David F. & Randall, Taylor, 2003. "Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms," *Accounting, Organizations and Society*, Elsevier, vol. 28(7-8), pages 715-741.

Issam Laguir, Tsan-Ming Choi, Rebecca Stekelorum, Shivam Gupta, 2022, “Roles of Mobilized Controls and Environmental Uncertainty on Supply Chain Resilience: An Empirical Study from Dynamic-Capabilities-View and Levers-of-Control Perspectives”, *IEEE Transactions on Engineering Management*.

Julia Mendy, 2012, “Creating Dynamic Tensions Through a Balanced Use of Management Control Systems”, *Social Science Research Network*.

Juliano Bicigo, José Antonio Cescon, 2022, “Sistema de controle gerencial Levers of Control e a cultura de inovação em escritório contábil / Levers of Control management control system and the culture of innovation in accounting office”, *Brazilian Journal of Development-Vol. 8, Iss: 2*, pp 14637-14657.

Kaplan, R., et Norton, D., 1992, “The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance”, *HARVARD BUSINESS REVIEW*.

Kapu Arachchilage, 2010, “Linking uses of management control systems with strategic capabilities and business level strategies for organizational performance evidence from the Sri Lankan textile and apparel industry”, *Business*.

Kaplan, R., et Norton, D., 2000, “Focus on your organization Strategy-with the balanced scorecard 3er edition.”, *Harvard Business Review*.

Kaveh Asiaei, Neale Gilbert Oconnor, Majid Moghaddam, et al, 2022, “Corporate social responsibility and performance measurement systems in Iran: A levers of control perspective”, *Corporate Social Responsibility and Environment*.

Kevin Baird, Sophia Su, 2018, “The association between controls, performance measures and performance”, *International Journal of Productivity and Performance Management*.

Kevin Baird, Sophia Su, Rahat Munir, 2019, “Levers of control, management innovation and organisational performance”, *Pacific Accounting Review (Emerald Publishing Limited)*, Vol. 31, Iss: 3, pp 358-375.

Koufteros, X., Verghese, A.J., Lucianetti, I., 2014, “The effect of performance measurement systems on firm performance: A cross-sectional and a longitudinal study”, *Journal of operations management*.

- Kohli and Jaworski, 1990, "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications", American Marketing Association.
- Lucia Bellora-Bienengraber, Thomas Günther, 2012, "The Interplay of the Levers of Control in Product Development", Social Science Research Network.
- Lucia Bellora-Bienengraber, Klaus Derfuss, J. Endrikat, 2022, "Taking stock of research on the levers of control with meta-analytic methods: Stylized facts and boundary conditions", Accounting, Organizations and Society.
- Langfield Smith, 1997, "Management Control Systems and Strategy: A Critical Review", Business, Accounting Organizations and Society.
- Lengnick-Hall, C.A., and Wolff, J.A., 1999, "Similarities and Contradictions in the Core Logic of Three Strategy Research Streams", Strategic Management Journal.
- M. C. Lacity and L. Willcocks, 2008, "Information Systems and Outsourcing: Studies in Theory and Practice", Palgrave Macmillan.
- Marginson D., McAulay L., Roush M. and Zijl T., (2010), "Performance Measurement and Short-termism: An Exploratory Study", Accounting and Business Research, Vol. 40 No. 4.
- Mundy, J. (2010), "Creating Dynamic Tensions through a Balanced Use of Management Control Systems", Accounting, Organizations and Society, Vol. 35, pp. 499-523.
- Metka Tekavcic, Darja Peljhan, Zeljko Sevic ;2011, "Levers of Control: Analysis of Management Control Systems in a Slovenian Company", Journal of Applied Business Research (The Clute Institute), Vol. 24, Iss: 4.
- N. Cardeal and N. Antonio, 2012, "Valuable, Rare, Inimitable Resources and Organization (VRIO) Resources or Valuable, Rare, Inimitable Resources (VRI) Capabilities: What Leads to Competitive Advantage?", South African Journal of Business Management.
- Nicole Forsgren, Rajiv Sabherwal, 2015, "Business Intelligence System Use as Levers of Control and Organizational Capabilities: Effects on Internal and Competitive Benefits", Social Science Research Network.
- Nikolaos Theriou, Dimitrios Maditinos and Georgios N. Theriou, 2017, "Management Control Systems and Strategy: A Resource Based Perspective. Evidence from Greece", International Journal of Business and Economic Sciences Applied Research, Vol. 10(2), p. 35-47.
- Nuraddeen Abubakar Nuhu, Kevin Baird, Ranjith Appuhami, 2019, "The Impact of Management Control Systems on Organisational Change and Performance in the Public Sector: The Role of Organisational Dynamic Capabilities", Journal of Accounting & Organizational Change (Emerald Publishing Limited).

- Pavlov, A. and Bourne, M. (2011), "Explaining the effects of performance measurement on performance: An organizational routines perspective", *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 31 No. 1, pp. 101-122.
- Praja Hadi Saputra, Hamid Bone, Indah Permatasari, 2019, "Peran Levers of Control Terhadap Hubungan Antara Perencanaan Strategis dan Kinerja UMK", *Business Innovation & Entrepreneurship journal*.
- Rabee Shurafa, 2017, "Management control system: its antecedents and consequences on organizational performance", *Business*.
- Rapiah Mohamed, 2008, Wee Shu Hui, Ibrahim Kamal, Abdul Rahman, "Strategic Performance Measurement System and Organisation Capabilities: Using Levers of Control Framework", *Business*.
- Rapiah Mohamed, 2011, "strategic performance measurement system, organisational capabilities and organisation competitive advantage: using levers of control framework", *Business*.
- Ruben Silva Barros, Ana Ferreira, 2021, "Management control systems and innovation: A levers of control analysis in an innovative company", *Journal of Accounting & Organizational Change* (Emerald Publishing Limited).
- Ricardo Malagueño, Josep Bisbe, 2010, "The Role of Management Accounting and Control Systems as Antecedents of Organizational Creativity and Innovation Capabilities", *Business, IRPN: Innovation & Operations (Topic)*
- Simons, R., 1987, "Accounting control Systems and business Strategy, An empirical analysis", *Accounting, organizations and Society*.
- Simons, R., 1995, "Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal", *Harvard business Press*.
- Shafique Ur Rehman, Rapiah Mohamed, Hazeline Ayoub, 2019, "The mediating role of organizational capabilities between organizational performance and its determinants", *Journal of Global Entrepreneurship Research*.
- S Elsy Hatane, L Gabrielle, S Febe Angelina, 2019, "The Levers of Management Control System in Organizational Life Cycle", *KnE Social Sciences (Knowledge E)*, Vol. 3, Iss: 11, pp 188–207-188–207.
- T. F. Espino-Rodríguez and V. Padrón-Robaina, 2006, "A review of outsourcing from the resource-based view of the firm", *International Journal of Management Review*.
- Teece, D.J., Pisano, J., et Shuen., 1997, "Dynamic capabilities and Strategic Management". *Strategic Management Journal*.

Tuomela, T.-S. (2005), “The interplay of different levers of control: A case study of introducing a new performance measurement system”, *Management Accounting Research*, Vol. 16, pp. 293 – 320.

Widerner, S.K., 2007, “An Empirical Analysis of the Levers of Control Framework”, *Accounting Organizations and Society*.

Wernerfelt, B.,1984, “A Resource-Based View of the firm”, *Strategic Management Journal*.

Wu and Liu, 2010, “The performance measurement perspectives and causal relationship for ISO-certified companies: A case of opto-electronic industry”, *International Journal of Quality & Reliability Management*

Yeung, J.F., Chan, A.P., Chan, D.W., 2007. “The definition of alliancing in construction as a Wittgenstein family-resemblance concept”. *International Journal Projects Management*. 25 (3), 219–231.