

Leviers de contrôle de Simons et performance stratégique des moyennes entreprises exportatrices en Côte d'Ivoire

Simons' levers of control and the strategic performance of medium-sized exporting enterprises in Côte d'Ivoire

TRAORÉ Daniel David

Doctorant

UFR des Sciences Économiques et de Gestion

Université Alassane Ouattara de Bouaké

Laboratoire de Recherche en Gestion des Entreprises (LARGE)

Côte d'Ivoire

DAGOU Dagou Hermann-Wenceslas

Maître de Conférences Agrégé

UFR des Sciences Économiques et de Gestion

Université Félix Houphouët-Boigny de Cocody

Centre de Recherches Microéconomiques du Développement (CREMIDE)

Côte d'Ivoire

Date de soumission : 08/08/2026

Date d'acceptation : 20/09/2026

Pour citer cet article :

TRAORÉ D. & DAGOU D. (2026) « Leviers de contrôle de Simons et performance stratégique des moyennes entreprises exportatrices en Côte d'Ivoire », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Numéro 39 / Volume 10 : numéro 3 » pp : 398- 423.

Résumé

Les moyennes entreprises exportatrices en Côte d'Ivoire semblent dans leur ensemble mobiliser tous les quatre leviers de contrôle de Simons (1995) mais à des intensités variables. Premièrement, elles les utiliseraient en termes de pilotage de la performance et d'amélioration de la rentabilité, deuxièmement pour le renforcement de leur capacité d'adaptation stratégique. Troisièmement les leviers serviraient à maintenir l'alignement stratégique et quatrième à préserver la performance à long terme. Cet article vise à présent à déterminer si, dans un environnement exportateur caractérisé par l'incertitude et la pression concurrentielle, les moyennes entreprises améliorent leur performance stratégique principalement grâce aux mécanismes de contrôle et de discipline, ou grâce à ceux qui favorisent l'apprentissage et l'adaptation stratégique. Une étude quantitative menée auprès de 309 moyennes entreprises exportatrices, à l'aide de la modélisation par équations structurelles de type PLS-SEM, permet de confirmer 9 des 13 hypothèses formulées. Les résultats mettent en évidence le rôle déterminant des mécanismes de contrôle et de discipline.

Mots clés : Leviers de contrôle, performance stratégique, moyennes entreprises exportatrices

Abstract

Exporting medium-sized enterprises in Côte d'Ivoire appear, overall, to mobilize all four control levers proposed by Simons (1995), but with varying degrees of intensity. First, they use these levers to manage performance and improve profitability; second, to strengthen their strategic adaptability; third, to maintain strategic alignment; and fourth, to preserve long-term performance. This article therefore aims to determine whether, in an export environment characterized by uncertainty and competitive pressure, medium-sized enterprises improve their strategic performance primarily through control and disciplinary mechanisms or through mechanisms that foster learning and strategic adaptation. A quantitative study conducted among 309 exporting medium-sized enterprises, using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), confirms 9 of the 13 hypotheses formulated. The findings highlight the decisive role of control and disciplinary mechanisms.

Keywords : Levers of control, strategic performance, medium-sized exporting enterprises

Introduction

À mesure que la concurrence, les cycles économiques et le changement technologique créent un environnement difficile, il est demandé aux organisations de reconsidérer leur approche de management en gardant à l'esprit la durabilité (Eisenhardt, 1985; Porter, 1985; Teece, Pisano et al., 1997). Dans ce contexte, la performance stratégique est au cœur des préoccupations des dirigeants d'entreprise (Chenhall, 2003; Simons, 1995). Selon Porter (1985), elle renvoie à la capacité de l'entreprise à atteindre des objectifs de long terme, tout en développant un avantage concurrentiel.

C'est dans le but de s'assurer un alignement stratégique que les systèmes de contrôle de gestion apparaissent comme des outils cruciaux capables de guider les comportements organisationnels afin que l'action opérationnelle soit en cohérence avec la stratégie (Anthony, 1965; Eisenhardt, 1985; Kaplan et Norton, 1996; Simons, 1995). Dans ses travaux fondateurs, Anthony (1965) définit d'abord le contrôle de gestion comme le processus par lequel les managers s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente afin d'atteindre les objectifs de l'organisation. Mais cette conception centrée sur la rationalité économique et le suivi de la performance financière va être critiquée pour sa vision restrictive du pilotage organisationnel. Anthony (1988) va alors élargir cette approche en définissant le contrôle de gestion comme le processus par lequel les managers influencent les autres membres de l'organisation afin de mettre en œuvre la stratégie. Toutefois, cette fonction de traduction stratégique du contrôle de gestion va soulever une interrogation centrale sur la manière de garantir la cohérence entre stratégie et actions tout en laissant aux acteurs organisationnels une marge d'initiative, d'autonomie et d'adaptation face aux incertitudes de leur environnement. C'est précisément cette tension entre contrôle et flexibilité que le cadre des leviers de contrôle de Simons (1995) va mettre en évidence.

Simons considère les systèmes de contrôle comme des instruments nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie et à la coordination des actions organisationnelles. Il identifie quatre leviers complémentaires qui permettent de gérer la tension entre flexibilité et contrôle : d'une part les systèmes diagnostiques et de frontières qui permettent d'assurer le suivi, la maîtrise de la performance et la limitation des comportements opportunistes ; d'autre part les leviers interactifs et de croyances qui favorisent, l'innovation, l'apprentissage organisationnel, l'adaptation stratégique et la communication des priorités stratégiques (Simons, 1995). Afin d'étudier la mise en œuvre du cadre des leviers de contrôle de Simons, les travaux de Tavares,

Norberto et al. (2023) vont examiner le lien entre l'usage simultané des quatre leviers de contrôle et la performance stratégique dans le contexte espagnol, en réponse aux appels lancés dans la littérature pour l'étude de l'effet combiné des quatre leviers de contrôle de Simons sur la performance organisationnelle (Nobre et Zawadzki, 2015; Zawadzki et Nobre, 2018). Cependant, leurs résultats mériteraient d'être confirmés dans d'autres contextes autres que le contexte espagnol.

En Côte d'Ivoire, les moyennes entreprises exportatrices sont confrontées à d'importants problèmes de performance stratégique. En effet, comparativement aux micros et aux petites entreprises, elles disposent de capacités organisationnelles et de ressources financières suffisantes qui leur confèrent un rôle stratégique dans l'exportation des produits locaux tels que le cacao, le café, l'hévéa, la noix de cajou, les fruits tropicaux, le textile et les produits manufacturés, et dans l'insertion du pays aux chaînes de valeur mondiales. Cependant, leur contribution globale aux exportations nationales demeure marginale, inférieure à 20 %, le secteur reste encore largement dominé par les grandes entreprises et les multinationales. Environ 70 % des exportations sont réalisées sous forme de matières premières brutes, ce qui freine leur potentiel de croissance, la création de valeur ajoutée et leur capacité de résilience face aux fluctuations des marchés internationaux.

Si, en général ces moyennes entreprises exportatrices ont tendance à être des PME dénaturées au sens de Torrès (1997), c'est-à-dire qu'elles disposent de capacités organisationnelles plus larges et de véritables dispositifs de gestion (Mintzberg, 1982), les études consacrées à leurs pratiques de pilotage et à leurs systèmes de contrôle de gestion demeurent relativement rares. Cette lacune dans la littérature limite la compréhension des mécanismes susceptibles d'améliorer la qualité de leurs systèmes de contrôle de gestion et de soutenir leur performance et leur insertion durable dans les marchés internationaux. Même si quelques études exploratoires dans leur univers indiquent qu'elles mobiliseraient effectivement les quatre leviers de contrôle de Simons, l'on ignore cependant la manière dont ils améliorent la performance.

Face à ces enjeux, la question centrale qui motive cette recherche est la suivante : **dans un environnement exportateur caractérisé par l'incertitude et la pression concurrentielle, les moyennes entreprises améliorent-elles leur performance stratégique principalement grâce aux mécanismes de contrôle et de discipline de Simons, ou grâce aux mécanismes favorisant l'apprentissage et l'adaptation stratégique ?**

De façon spécifique, il s'agira de mesurer l'influence des leviers diagnostiques, interactifs, de croyances et de frontières de Simons (1995) sur les différentes dimensions de la performance stratégique. Les quatre leviers de contrôle de Simons sont utilisés comme variables explicatives distinctes.

Pour atteindre cet objectif, une étude quantitative hypothético-déductive a été adoptée. Mais avant il est nécessaire de procéder à une revue de littérature.

1. Revue de littérature

Dans un environnement économique en constante évolution, cette revue de littérature examine les principaux travaux consacrés à l'influence des leviers de contrôle de Simons sur la performance stratégique des PME, tant en Afrique que dans d'autres régions du monde. À travers une analyse critique de ces recherches, elle met en évidence les principaux acquis de la littérature, tout en identifiant les limites et les pistes de recherche qui demeurent ouvertes pour mieux comprendre cette problématique.

1.1. Clarifications conceptuelles

Cette sous-section présente les principaux concepts mobilisés dans cette recherche, à savoir les leviers de contrôle, la performance stratégique et la moyenne entreprise, pour établir un socle de compréhension commun, essentiel à cette recherche.

1.1.1. Les leviers de contrôle

Simons (1995), à travers son modèle des leviers de contrôle « Levers of Control », propose une vision renouvelée du contrôle de gestion, perçu à la fois comme un mécanisme de régulation et comme un levier stratégique. Il s'articule autour de quatre systèmes ou leviers complémentaires : les systèmes de croyances, les systèmes de frontières, les systèmes de contrôle diagnostique et les systèmes de contrôle interactif.

Les systèmes de croyances sont : « l'ensemble explicite de définitions organisationnelles que les cadres supérieurs communiquent formellement et renforcent systématiquement afin de définir les valeurs fondamentales, les objectifs et l'orientation de l'organisation » (Simons, 1995, p. 34). Les leviers diagnostiques s'appuient sur des systèmes de mesure et de rétroaction visant le pilotage de la performance. Ils sont définis comme : « des systèmes d'information formels mobilisés par les managers pour surveiller les résultats organisationnels et corriger les écarts observés par rapport à des normes de performance préalablement établies

» (Simons, 1995, p. 59). Simons (2000, p. 216) définit les systèmes interactifs comme : « les systèmes d'information formels que les managers utilisent pour s'impliquer personnellement et régulièrement dans les décisions de leurs subordonnés ». Ils fournissent les informations nécessaires à la communication entre le supérieur et ses subordonnés. Ces informations sont utilisées par les supérieurs pour remettre en question la réflexion et les plans d'action des subordonnés. Contrairement aux contrôles diagnostiques qui impliquent un retour d'information en boucle simple, le contrôle interactif s'intéresse à l'apprentissage en double boucle (Simons, 1995).

La notion de performance stratégique est abordée après la définition des leviers de contrôle de Simons (1995).

1.1.2. La performance stratégique

La littérature fait apparaître la nature multidimensionnelle de la performance stratégique car il est impossible de l'aborder à travers une dimension unique, mais seulement par l'intermédiaire d'une approche qui englobe des dimensions financières et non financières (Richard, Devinney et al., 2009; Venkatraman et Ramanujam, 1986). La dimension financière exprime la rentabilité, la croissance et la création de valeur (Kaplan et Norton, 1996). La dimension concurrentielle et marché détermine la position de l'entreprise sur son marché grâce à l'évolution des parts de marché et aux niveaux de satisfaction clients (Porter, 1985; Venkatraman, 1989). La dimension relative à la réalisation des objectifs stratégiques, fait référence à la cohérence entre la stratégie et la structure organisationnelle, à l'alignement des ressources avec la stratégie définie en termes d'efficacité et d'efficience interne grâce à la qualité, la productivité et le respect des délais (Kaplan et Norton, 1996; Neely, Gregory et al., 2005). Enfin, la dimension sociale et environnementale concerne la conformité à l'environnement, la qualité des pratiques organisationnelles et l'engagement des entreprises en matière de responsabilité sociale.

1.1.3. La moyenne entreprise

En Côte d'Ivoire, les décrets n° 2012-05 du 11 Janvier 2012 et n°2014-140 du 24 Mars 2014 portant orientation de la politique nationale de promotion des Petites et Moyennes Entreprises, définissent la PME selon des critères qualitatifs et quantitatifs. Les critères qualitatifs sont une constitution légale, la tenue d'une comptabilité, l'autonomie totale (impliquant que plus de 25 % du capital ne soit pas détenu par une grande entreprise). Selon

les critères quantitatifs est considérée comme PME : « une entreprise qui emploie en permanence moins de deux cents salariées et qui réalise un chiffre d'affaires annuel hors taxe inférieur à un milliard de francs CFA. La moyenne entreprise est une PME ayant entre (50) et (200) salariés en permanence ou qui réalisent un chiffre d'affaires annuel hors taxe compris entre 150 millions et (1) milliard de francs CFA. Toutefois, il est important de préciser que le seuil prépondérant est celui du chiffre d'affaires autrement dit, une entreprise de moins de (40) salariés, sera catégorisée comme une moyenne entreprise, si son chiffre d'affaires est supérieur à (150) millions FCFA.

Après avoir clarifié les principaux concepts, il convient de présenter le cadre théorique.

1.2. Cadre théorique

Afin d'appréhender si, dans un environnement exportateur caractérisé par l'incertitude et la pression concurrentielle, les moyennes entreprises améliorent leur performance stratégique principalement grâce aux mécanismes de contrôle et de discipline, ou grâce à ceux qui favorisent l'apprentissage et l'adaptation stratégique, cette recherche s'appuie sur la théorie néo-institutionnelle et le cadre des leviers de contrôle de Simons déjà présenté.

1.2.1. La théorie néo-institutionnelle

Les travaux de Meyer et Rowan (1977) et de DiMaggio et Powell (1983) montrent que les organisations ne survivent pas seulement parce qu'elles sont efficaces économiquement, mais aussi parce qu'elles sont perçues comme légitimes par leur environnement institutionnel (État, normes sociales, régulations, attentes sociétales). Ils identifient trois mécanismes principaux qui expliquent pourquoi les organisations tendent à se ressembler dans un même champ institutionnel. Premièrement l'isomorphisme coercitif qui résulte des pressions exercées par l'État, les régulateurs ou les bailleurs de fonds. Deuxièmement l'isomorphisme mimétique résulte de l'incertitude face à des environnements turbulents, où les organisations imitent celles considérées comme exemplaires ou leaders. Troisièmement l'isomorphisme normatif, est dû à la professionnalisation et aux normes portées par les associations professionnelles ou les écoles de formation. Appliquée au contrôle de gestion, la théorie néo-institutionnelle met en évidence que les systèmes de contrôle ne sont pas uniquement conçus comme des outils destinés à améliorer la coordination, le suivi ou la performance mais ils sont également le reflet de l'environnement institutionnel (Boitier et Rivière, 2016; Scott, 2001). Les systèmes

de contrôle peuvent également jouer un rôle symbolique et servir de preuve de bonne gestion sans transformation réelle. Cela renvoie au phénomène de découplage, où les structures et procédures officiellement affichées ne correspondent pas toujours aux pratiques effectivement appliquées au sein de l'entreprise (Boitier et Rivière, 2016; Meyer et Rowan, 1977).

La TNI permet de comprendre que les moyennes entreprise exportatrices en Côte d'Ivoire, adoptent les normes internationales de qualité et de certification (ISO, HACCP, GlobalGAP) non pas seulement pour améliorer leur efficacité interne, mais également pour accéder aux marchés étrangers ou obtenir la légitimité nécessaire auprès de leur partenaires internationaux. L'adoption de certains outils de contrôle de gestion (budgets formalisés, Balanced Scorecard, ERP) répond parfois à des pressions institutionnelles qu'à un besoin interne réel. L'isomorphisme mimétique explique mieux la dénaturation des moyennes entreprises exportatrices (Torrès, 1997), et permet de comprendre pourquoi elles calquent leurs pratiques de gestion sur celles les grandes entreprises.

1.3. Ancrage empirique

Le modèle des leviers de contrôle de Simons (1995) a suscité de nombreux travaux empiriques qui ont cherché à évaluer son impact sur la performance organisationnelle à travers l'exploration des différents rôles et de la complémentarité des quatre leviers de contrôle. La présente synthèse met en lumière les résultats majeurs afin de mieux cerner leur portée et leur limite.

1.3.1. Synthèse des travaux empiriques majeurs sur le modèle des leviers de Simons

Les travaux d'Abernethy et Brownell (1999) s'inscrivent dans une vision renouvelée du contrôle de gestion, par la mobilisation du cadre des leviers de Simons sur le contrôle interactif et diagnostique. Ces auteurs proposent une lecture innovante du rôle des budgets, qui ne sont plus de simples outils de surveillance, mais de véritables leviers d'apprentissage et de dialogue stratégique. Grâce à une enquête par questionnaire auprès de 63 PDG d'hôpitaux publics australiens, ils examinent l'effet modérateur de l'usage interactif et diagnostique des budgets dans la relation entre changement stratégique et performance organisationnelle. Les résultats indiquent que l'usage interactif des budgets améliore la performance dans les contextes de changement stratégique, tandis que l'usage diagnostique peut s'avérer contre-productif.

A leur suite, Bisbe et Otley (2004) effectuent une étude empirique sur le modèle des leviers de contrôle de Simons (1995) avec pour objectif principal d'examiner le rôle du contrôle interactif dans le processus d'innovation et son impact sur la performance organisationnelle. Partant du constat que, bien que Simons (1995) ait proposé une théorie riche, il existe peu de preuves empiriques sur l'usage réel des systèmes interactifs. Comme Otley (1999) l'avait souligné, il était urgent de tester le modèle de Simons dans un environnement concret. Bisbe et Otley (2004) s'attaquent donc à ce vide, en particulier à la relation entre contrôle interactif et innovation. L'étude repose sur la distinction que Simons (1995) fait entre contrôle diagnostique et interactif. Les systèmes interactifs favorisent l'apprentissage, la créativité et l'innovation, tandis que les systèmes diagnostiques renforcent la discipline et le suivi des objectifs. Bisbe et Otley (2004) cherchent donc à vérifier empiriquement ce postulat.

Widener (2007) mobilise le cadre théorique de Simons (1995) pour analyser la manière dont les systèmes de contrôle de gestion interagissent dans les environnements stratégiques incertain et la manière dont les leviers de contrôle utilisés en combinaison, permettent de gérer les tensions et de stimuler l'apprentissage organisationnel. Widener démontre que les quatre leviers de contrôle sont plutôt complémentaires que substituables. Widener mobilise la logique des tensions organisationnelles inspirée de March (1991), qui oppose exploitation (efficacité-discipline) et exploration (innovation-adaptation).

Quant à Bedford (2015), il s'appuie sur le cadre de Simons (1995) pour explorer la manière dont les leviers de contrôle influencent la performance des entreprises selon leur mode d'innovation (exploitation, exploration ou ambidextrie). Ce positionnement répond à une lacune identifiée par Davila, Foster et al. (2009), qui soulignent que l'innovation n'est pas un phénomène monolithique mais un ensemble de processus parallèles qui nécessitent différents types de contrôle. Il s'appuie également sur les travaux de March (1991) et ceux de Gupta, Smith et al. (2006) sur les stratégies ambidextres.

Kruis, Speklé et al. (2015) proposent une analyse empirique du concept de « balance ou d'équilibre » des quatre leviers de contrôle de Simons (1995). Grâce à une approche par cluster sur les réponses de 217 managers, ils identifient quatre différentes configurations de contrôle (vigilance stratégique, exploitation stratégique, réactivité stratégique et stabilité stratégique) qui illustrent différentes manières d'atteindre un équilibre entre innovation et réalisation des objectifs.

Tavares, Norberto et al. (2023) analyse le lien entre les quatre leviers de contrôle de Simons (1995) et l'alignement stratégique vertical au sein d'une entreprise binationale de production d'énergie avec pour objectif principal de déterminer dans quelle mesure les systèmes de contrôle de gestion contribuent à renforcer l'alignement entre les orientations stratégiques et les actions menées à différents niveaux hiérarchiques de l'organisation.

1.3.2. Lacunes dans la littérature

L'étude du lien entre la mobilisation des leviers de contrôle de Simons (1995) et la performance stratégique des PME dans le contexte africain reste largement non exploré. Les études existantes se concentrent sur d'autres régions. En somme, la littérature empirique actuelle en Côte d'Ivoire n'a pas encore pleinement exploré le cadre des leviers de contrôle de Simons et son influence sur la performance des PME. La présente étude cherche à combler cette lacune en étudiant l'influence des quatre leviers de contrôle de Simons sur la performance stratégique des moyennes entreprises exportatrices en Côte d'Ivoire, ce qui justifie son intérêt et sa pertinence.

1.3.3. Formulation des hypothèses

Le thème central du cadre des leviers de contrôle de (Simons, 1995) est que le contrôle de la stratégie d'entreprise est réalisé en équilibrant les forces opposées de quatre différents leviers de contrôle, à savoir les systèmes de croyances, les systèmes de frontière, les systèmes diagnostiques et les systèmes interactifs. Les leviers génèrent des forces positives et négatives qui créent ensemble une tension dynamique entre l'innovation et le renouvellement stratégique d'une part, et l'atteinte d'objectifs prévisibles d'autre part, les deux devant être gérés pour garantir le succès à long terme de l'organisation (Davis, Schoorman et al., 1997; Henri, 2006; March, 1991; Raisch et Birkinshaw, 2008).

Cela suppose également que les quatre leviers de contrôle de Simons peuvent être utilisés ou étudiés comme des variables explicatives distinctes.

A partir de la revue de littérature (Bedford, 2015; Kruis, Speklé et al., 2015; Simons, 1995; Tavares, Norberto et al., 2023), (4) hypothèses éclatées en (13) sous-hypothèses ont été émises :

H1 : Les systèmes de croyances influencent significativement et positivement la performance stratégique des moyennes entreprises exportatrices en Côte d'Ivoire.

H1a : La communication des valeurs influence positivement et significativement la dimension concurrentielle et marché de la performance stratégique.

H1b : L'appropriation des valeurs influence positivement et significativement la dimension financière de la performance stratégique.

H2 : Les systèmes de frontières influencent significativement et positivement la performance stratégique des moyennes entreprises exportatrices en Côte d'Ivoire.

H2a : La communication des limites influence positivement et significativement la dimension concurrentielle et marché de la performance stratégique.

H2b : La communication des limites influence positivement et significativement la dimension « atteinte des objectifs stratégiques » de la performance stratégique.

H2c : La communication des limites influence positivement et significativement la dimension sociale et environnementale de la performance stratégique.

H2d : La surveillance des limites influence positivement et significativement la dimension sociale et environnementale de la performance stratégique.

H3 : Les systèmes interactifs influencent significativement et positivement la performance stratégique des moyennes entreprises exportatrices en Côte d'Ivoire.

H3a : La communication interactive influence positivement et significativement la dimension concurrentielle et marché de la performance stratégique.

H3b : L'apprentissage stratégique influence positivement et significativement la dimension atteinte des objectifs stratégiques de la performance stratégique.

H4 : Les systèmes diagnostiques influencent significativement et positivement la performance stratégique des moyennes entreprises exportatrices en Côte d'Ivoire.

H4a : La fixation des objectifs de performance influence positivement et significativement la dimension financière de la performance stratégique.

H4b : Le contrôle des résultats influence positivement et significativement la dimension financière de la performance stratégique.

H4c : Le contrôle des résultats influence positivement et significativement la dimension concurrentielle et marché de la performance stratégique.

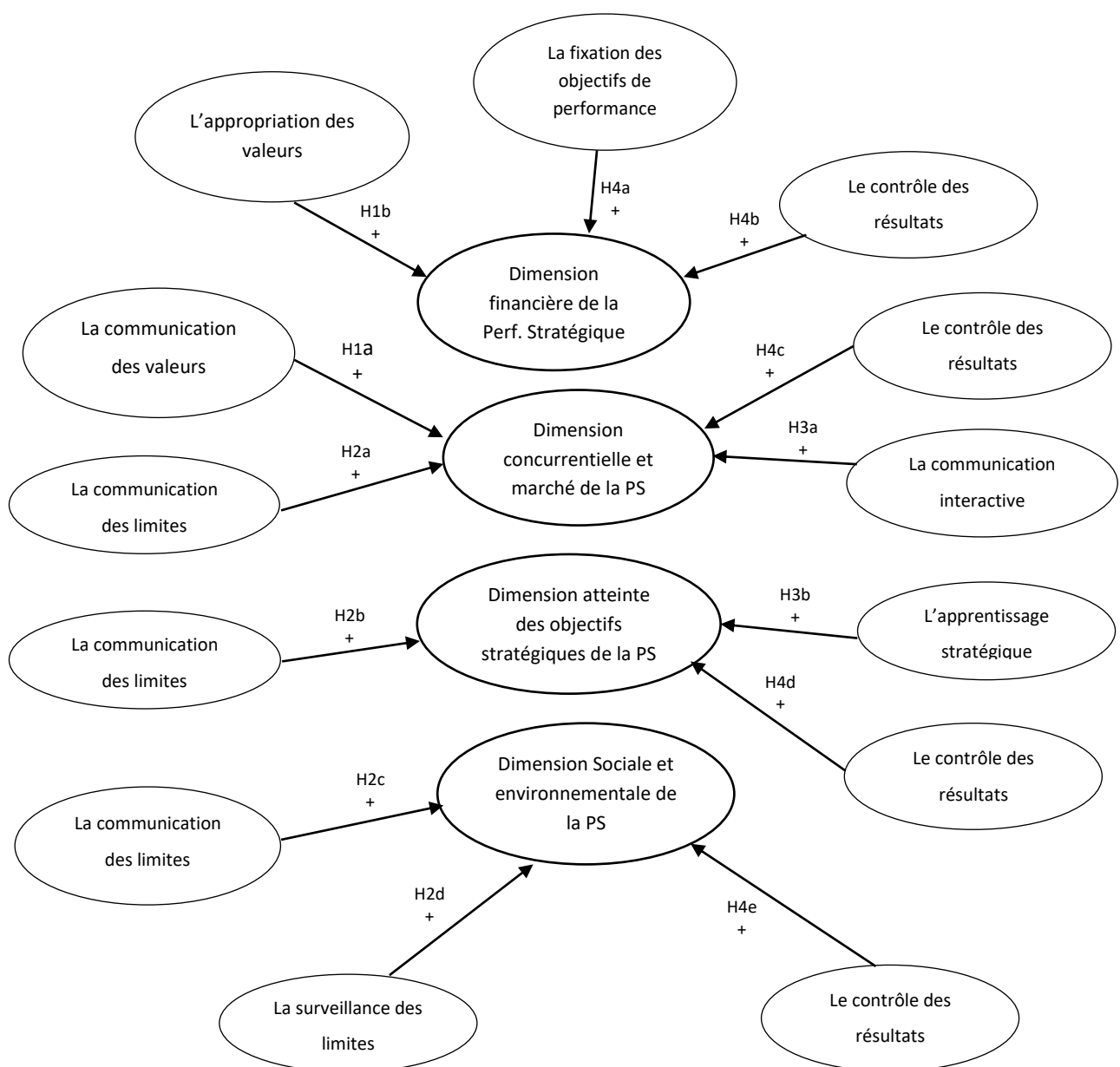
H4d : Le contrôle des résultats influence positivement et significativement la dimension atteinte des objectifs stratégiques de la performance stratégique.

H4e : Le contrôle des résultats influence positivement et significativement la dimension sociale et environnementale de la performance stratégique.

1.3.4. Modèle de recherche

Le modèle de recherche ci-après fait ressortir toutes les hypothèses émises dans le cadre de cette recherche.

Figure N°1 : Modèle de recherche



Source : l'auteur à partir de la revue de littérature

2. Méthodologie de la recherche

Cette section présente successivement le positionnement épistémologique et le paradigme de recherche retenu, avant de préciser la population étudiée, la méthode d'échantillonnage, les modalités de collecte des données, l'opérationnalisation des variables et les instruments de mesure utilisés.

2.1. Positionnement épistémologique et paradigme de la recherche

Cette recherche adopte une posture épistémologique positiviste et repose sur une étude quantitative qui vise à mesurer l'influence des quatre leviers de contrôle de Simons (1995) sur les différentes dimensions de la performance stratégique dans des contextes émergents tels que celui des moyennes entreprises exportatrices en Côte d'Ivoire. Selon Kuhn (1983), le positivisme, hérité des sciences naturelles repose sur l'idée que la réalité est objective, mesurable et indépendante de l'observateur. Il privilégie les méthodes quantitatives, les mesures standardisées et la recherche de lois généralisables. La démarche hypothético-déductive guide la construction du modèle structurel.

2.2. Population, échantillonnage et collecte des données

La population cible est constituée de moyennes entreprises exportatrices ivoiriennes. L'échantillonnage a été réalisé selon la méthode du choix raisonné, les entreprises ont été sélectionnées sur la base de plusieurs critères tels qu'être une PME dénaturée, c'est-à-dire une PME classée comme moyenne entreprise selon la définition légale ivoirienne [un effectif de (50) à (200) salariés, ou un chiffre d'affaires compris entre (150) millions et (1) milliard de FCFA)], qui dispose d'un département contrôle de gestion et de plusieurs autres fonctions administratives. Ces entreprises doivent en outre réaliser une activité exportatrice significative, qui représente au moins 20 % de leur chiffre d'affaires et appartenir à des secteurs d'activité variés (matières premières, agro-industrie, industrie manufacturière, etc.) afin de refléter la diversité des pratiques de contrôle, avoir une ancienneté minimale de (5) ans, garantissant une expérience suffisante en matière d'exportation, d'organisation et de pilotage d'entreprise.

En effet, l'identification exhaustive de la population des moyennes entreprises exportatrices s'est heurtée à l'absence d'une base de données publique, actualisée et directement exploitable, recensant l'ensemble des entreprises qui répondent simultanément aux critères de taille et d'activité exportatrice. Cette situation ne permettait pas de déterminer avec certitude la taille exacte de la population mère. Au total, 500 entreprises ont été sollicitées dans le cadre

de l'enquête quantitative. Parmi celles-ci, 309 entreprises ont effectivement participé à l'étude et fourni des questionnaires exploitables, répartis dans les secteurs des matières premières (54,7%), de l'agroalimentaire (30,7 %), des produits manufacturés (13,6%). Le taux de réponse s'établit ainsi à 61,8 %, considéré comme satisfaisant au regard des contraintes inhérentes aux enquêtes auprès des moyennes entreprises exportatrices, calculé comme le rapport entre le nombre de questionnaires exploitables et le nombre total d'entreprises sollicitées. La taille de l'échantillon de 500 a également été déterminée en tenant compte de la complexité du modèle structurel et du nombre de relations examinées. Dans une démarche PLS-SEM, la détermination de la taille de l'échantillon ne doit pas reposer uniquement sur la règle dite « des dix fois » (Hinkin, 1998; Roussel, Durrieu et al., 2002), qui est davantage une règle empirique qu'une justification statistique suffisante. La présente recherche privilégie une appréciation fondée sur la complexité du modèle et sur le nombre de relations structurelles à estimer. Au regard de ces éléments, l'échantillon de 309 moyennes entreprises exportatrices apparaît suffisamment important pour permettre l'estimation des relations du modèle structurel et l'évaluation de sa qualité prédictive.

La répartition des répondants selon leur fonction montre une forte représentation des professionnels directement impliqués dans les systèmes de contrôle et dans le suivi de la performance. Les contrôleurs de gestion représentent 38,2 %, soit 118 répondants, tandis que les comptables représentent 35,6 %, soit 110 répondants. Les autres répondants sont notamment des responsables financiers, des dirigeants, des responsables commerciaux ou export et d'autres cadres impliqués dans la gestion de l'entreprise.

La collecte a été réalisée par questionnaire sur trois mois, d'octobre à décembre 2025 (format électronique via Google Forms et papier) dans les villes portuaires d'Abidjan et de San-Pedro.

2.3. Opérationnalisation des variables et instruments de mesure

Toutes les variables sont mesurées à l'aide d'échelles de Likert à 5 modalités (de « Pas du tout d'accord » à « Tout à fait d'accord »), adaptées au contexte des moyennes entreprises exportatrices ivoiriennes à partir d'une revue de la littérature selon les recommandations méthodologiques de (Thiétart, 2007). La performance stratégique est opérationnalisée par (04) dimensions (Kaplan et Norton, 1996; Venkatraman, 1989; Venkatraman et Ramanujam, 1986) à savoir, la dimension financière (PerStra_ValFin, 4 items), la dimension concurrentiel et marché (PerStra_ValMch, 7 items), la dimension « atteinte des objectifs stratégiques »

(PerStra_ValObj, 3 items) et la dimension sociale et environnementale (PerStra_ValSoc, 2 items). Les leviers de croyances sont opérationnalisés par (02) sous-dimensions : (Sys_Croy1, 5 items) et (Sys_Croy2, 5 items) (Bedford, 2015; Mundy, 2010; Widener, 2007). Les systèmes de frontières sont opérationnalisés par (02) sous-dimensions : (Sys_fron1, 6 items) et (Sys_fron2, 4 items) (Simons, 1995 ; Widener, 2007 ; Henri, 2006 ; Mundy, 2010 ; Bedford, 2015). Les systèmes interactifs sont opérationnalisés par (02) sous-dimensions : (Syst_Int1, 6 items) et (Syst_Int2, 5 items) (Simons, 1995 ; Henri, 2006 ; Widener, 2007 ; Mundy, 2010 ; Bedford, 2015). Les systèmes diagnostiques sont également opérationnalisés par (02) sous-dimensions : (Sys_Diag1, 6 items) et (Sys_Diag2, 9 items) (Simons, 1995 ; Henri, 2006 ; Widener, 2007 ; Mundy, 2010).

2.4. Procédure d'analyse

L'analyse des données est conduite selon une démarche en deux étapes. Premièrement, une évaluation du modèle de mesure réalisée sous XLSTAT 2016 afin d'épurer les échelles de mesure. Cette étape consiste à vérifier l'adéquation des données à l'analyse factorielle à travers l'indice KMO ($> 0,60$), le test de sphéricité de Bartlett ($p < 0,05$), les communalités ($> 0,40$) et les saturations factorielles ($> 0,50$). L'évaluation du modèle de mesure porte également sur la fiabilité des construits à l'aide de l'alpha de Cronbach ($> 0,70$), du ρ de Jöreskog ($> 0,70$) et de la fiabilité composite ($\rho_c > 0,70$), ainsi que sur la validité convergente, appréciée par la variance moyenne extraite ($AVE > 0,50$), et la validité discriminante, examinée au moyen du critère de Fornell et Larcker (1981) et du ratio HTMT $< 0,85$ ou $< 0,90$ selon les recommandations de (Hair, Sarstedt et al., 2019). Deuxièmement, le modèle structurel est évalué à partir des coefficients de chemin standardisés (β), de leur significativité obtenue par la procédure de bootstrap (statistique $t > 1,96$; $p < 0,05$), du coefficient de détermination (R^2), de la taille d'effet (f^2), de la pertinence prédictive (Q^2) et, le cas échéant, de l'indice d'ajustement global SRMR ($< 0,08$), conformément aux recommandations de (Hair, Sarstedt et al., 2019).

3. Résultats

Cette section est consacrée à la présentation des résultats de la recherche. Elle débute par l'évaluation de la qualité des échelles de mesure.

3.1. Évaluation du modèle de mesure

Conformément aux exigences d'une démarche hypothético-déductive rigoureuse, la qualité des échelles de mesure doit être établie avant tout test d'hypothèses. Cette évaluation s'amorce par une ACP permettant d'identifier et de purifier les dimensions constitutives de chaque construit. L'évaluation du modèle de mesure montre des qualités psychométriques globalement satisfaisantes. L'ACP a permis de confirmer la dimensionnalité des construits et de purifier les échelles par la suppression de cinq items présentant des charges factorielles insuffisantes ou des saturations croisées (Syst_Diag_1 : Ind5 : -0,374, Tab9 : -0,235) ; (Syst_Inter_1 : Part11 : -0,064) ; (Syst_Inter_2 : Pla8 : -0,408 et App9 : -0,242). Les construits retenus présentent une fiabilité interne satisfaisante, avec des coefficients d'alpha de Cronbach et de fiabilité composite (ρ_c) majoritairement supérieurs à 0,70. La validité convergente est établie grâce à des charges factorielles généralement supérieures à 0,70 et des valeurs d'AVE supérieures à 0,50. Par ailleurs, la validité discriminante est confirmée par le respect du critère de Fornell-Larcker et par des ratios HTMT inférieurs au seuil recommandé de 0,85 (ou 0,90). Dans l'ensemble, ces résultats attestent de la robustesse du modèle de mesure et autorisent l'estimation du modèle structurel ainsi que le test des hypothèses de recherche. Le tableau N°1 présente la synthèse de l'évaluation du modèle de mesure.

Tableau N°1 : Synthèse : fiabilité, validité convergente et discriminante

Variable latente	Dimension	Alpha de Cronbach	Rh� de Jöreskog (ρ_c)	AVE	Fornell-Larcker $\sqrt{AVE}$
Syst_Croy_1	Communication des valeurs	0,845	0,890	0,617	0,785
Syst_Croy_2	Appropriation des valeurs	0,823	0,880	0,606	0,778
Syst_Fron_1	Communication des limites	0,891	0,918	0,648	0,805
Syst_Fron_2	Surveillance des limites	0,844	0,895	0,680	0,824
Syst_Diag_1	Fixation des objectifs de performance	0,729	0,875	0,553	0,691
Syst_Diag_2	Contrôle des résultats	0,880	0,910	0,627	0,791
Syst_Inter_1	Communication interactive	0,624	0,770	0,593	0,740
Syst_Inter_2	Apprentissage stratégique	0,654	0,656	0,603	0,751
PerStra_ValFin	Performance financière	0,811	0,888	0,723	0,851
PerStra_ValMch	Performance concurrentielle et marché	0,709	0,821	0,523	0,723
PerStra_ValObj	Atteinte des objectifs stratégiques	0,779	0,872	0,693	0,833
PerStra_ValSoc	Performance sociale et environnementale	0,819	0,917	0,847	0,920

Source : Résultats de la recherche, 2025

3.2. Evaluation du modèle structurel

L'évaluation du modèle structurel porte sur le modèle interne de la variable endogène (performance stratégique) décomposée en quatre sous-variables endogènes et le test des hypothèses.

3.2.1. Modèle interne des différentes dimensions de la performance stratégique

Il sera question d'analyser le modèle interne des différentes dimensions de la performance stratégique.

3.2.1.1. Modèle interne de la dimension financière

L'évaluation du modèle interne de la dimension financière (PerStra_ValFin) met en évidence un coefficient de détermination (R^2) de 0,630. Cela représente un pouvoir explicatif important et confirme la pertinence des relations hypothétiques. La statistique de Fisher ($F = 42,247$; $p < 0,001$) confirme la significativité globale du modèle. La probabilité associée étant inférieure au seuil conventionnel de 5 %, l'hypothèse selon laquelle les variables explicatives contribuent conjointement à l'explication de la dimension financière (PerStra_ValFin) est statistiquement validée. Les résultats du bootstrap renforcent la robustesse de ces estimations. Le R^2 bootstrap s'élève à 0,649, avec une erreur standard de 0,035 et un ratio critique (CR) de 14,972, largement supérieur au seuil de 1,96 requis pour un niveau de confiance de 95 %. De plus, l'intervalle de confiance à 95 % [0,479 ; 0,620] n'inclut pas la valeur zéro, cela confirme la stabilité et la significativité de la capacité explicative du modèle.

Tableau N°2 : R^2 de la dimension financière

R^2	F	Pr > F	R^2 (Bootstrap)	Erreur standard	Ratio critique (CR)	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)
0,630	42,247	0,000	0,649	0,035	14,972	0,479	0,620

Source : Résultats de la recherche, 2025

3.2.1.2. Modèle interne de la dimension concurrentielle et marché

L'évaluation du modèle interne de cette dimension (PerStra_ValMch) fait ressortir un coefficient de détermination (R^2) de 0,558. Ce niveau peut être considéré comme modérément élevé, reflétant une capacité explicative acceptable des variables explicatives de cette dimension. La statistique de Fisher ($F = 7,017$) associée à une probabilité ($p < 0,001$)

confirme que le modèle est globalement significatif. Ainsi, les relations observées ne sont pas dues au hasard, ce qui valide la pertinence du modèle explicatif de la dimension concurrentielle et marché. L'estimation par bootstrap ($R^2 = 0,596$), légèrement supérieure au R^2 initial, atteste de la robustesse du modèle. L'erreur standard faible (0,036) renforce cette stabilité, indiquant une faible dispersion des estimations. Le ratio critique ($CR = 4,326$), largement supérieur au seuil conventionnel de 1,96, confirme la significativité statistique des relations estimées. Enfin, l'intervalle de confiance à 95 % [0,123; 0,268] ne contient pas zéro, ce qui montre que l'effet estimé est positif et statistiquement significatif.

Tableau N°3 : R^2 de la dimension concurrentielle et marché

R^2	F	Pr > F	R^2 (Bootstrap)	Erreur standard	Ratio critique (CR)	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)
0,558	7,017	0,000	0,596	0,036	4,326	0,123	0,268

Source : Résultats de la recherche, 2025

3.2.1.3. Modèle interne de la dimension « atteinte des objectifs stratégiques »

L'évaluation du modèle interne de cette dimension révèle un coefficient de détermination (R^2) de 0,573. Ce niveau de R^2 peut être qualifié d'acceptable. La statistique de Fisher ($F = 22,291$; $p < 0,001$) confirme la significativité globale du modèle. La probabilité associée étant largement inférieure au seuil conventionnel de 5 %, l'ensemble des variables explicatives contribue de manière significative à l'explication de cette dimension. Les résultats issus de la procédure de bootstrap renforcent la robustesse des estimations. Le R^2 bootstrap s'élève à 0,600, avec une erreur standard de 0,048 et un ratio critique (CR) de 7,833, nettement supérieur au seuil de 1,96 requis pour un niveau de confiance de 95 %. L'intervalle de confiance à 95 % [0,306 ; 0,495] n'inclut pas la valeur zéro, ce qui indique la stabilité statistique du pouvoir explicatif. En définitive, ces résultats témoignent d'une qualité explicative robuste du modèle interne de la dimension « atteinte des objectifs stratégiques ».

Tableau N°4 : R^2 de la dimension « atteinte des objectifs stratégiques »

R^2	F	Pr > F	R^2 (Bootstrap)	Erreur standard	Ratio critique (CR)	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)
0,573	22,291	0,000	0,600	0,048	7,833	0,306	0,495

Source : Résultats de la recherche, 2025

3.2.1.4. Modèle interne de la dimension sociale et environnementale

Le modèle interne de la dimension sociale et environnementale de la performance stratégique (PerStra_ValSoc) révèle un coefficient de détermination (R^2) de 0,634. Ce niveau de R^2 peut être qualifié d'élevé. La statistique de Fisher ($F = 42,929$; $p < 0,001$) confirme également la significativité globale du modèle. La probabilité associée est largement inférieure au seuil conventionnel de 5 %. L'ensemble des variables explicatives contribue donc de manière significative à l'explication de la dimension sociale et environnementale. Les résultats issus de la procédure de bootstrap renforcent la robustesse des estimations. Le R^2 bootstrap s'élève à 0,651, avec une erreur standard de 0,044 et un ratio critique (CR) de 12,240, nettement supérieur au seuil de 1,96 exigé pour un seuil de confiance de 95 %. L'intervalle de confiance à 95 % [0,465 ; 0,638] n'inclut pas la valeur zéro, ce qui atteste de la stabilité et de la fiabilité du pouvoir explicatif.

Tableau N°5 : R^2 de la dimension sociale et environnementale

R^2	F	Pr > F	R^2 (Bootstrap)	Erreur standard	Ratio critique (CR)	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)
0,634	42,929	0,000	0,651	0,044	12,240	0,465	0,638

Source : Résultats de la recherche, 2025

3.2.2. Test des hypothèses

Le Tableau N°6 présente les résultats du test de l'influence des leviers de contrôle de Simons (1995) sur les quatre dimensions de la performance stratégique. Les relations sont statistiquement significatives au seuil de 5 % lorsque $|t| \geq 1,96$, et que le coefficient de chemin (β) présente le signe attendu.

Tableau N°6 : Effets des leviers de contrôle sur la performance stratégique

	Relations testées	(β)	SE	t	p	f ²	Valeurs (Bootstrap)	Décision
H1b	Appropriation des valeurs → PerStra_ValFin	0,146	0,076	1,973	0,05	0,312	0,143	✓ Confirmée
H4b	Contrôle des résultats → PerStra_ValFin	0,582	0,052	11,273	0,000	0,411	0,576	✓ Confirmée
H2a	Communication des limites → PerStra_ValMch	0,143	0,068	2,112	0,036	0,214	0,146	✓ Confirmée
H4c	Contrôle des résultats → PerStra_ValMch	0,223	0,069	3,222	0,001	0,334	0,219	✓ Confirmée
H2b	Communication des limites → PerStra_ValObj	0,246	0,059	4,189	0,000	0,357	0,250	✓ Confirmée
H4d	Contrôle des résultats → PerStra_ValObj	0,270	0,060	4,528	0,000	0,366	0,257	✓ Confirmée
H2c	Communication des limites → PerStra_ValSoc	0,323	0,051	6,392	0,000	0,232	0,327	✓ Confirmée
H2d	Surveillance des limites → PerStra_ValSoc	0,197	0,048	4,099	0,000	0,354	0,188	✓ Confirmée
H4e	Contrôle des résultats → PerStra_ValSoc	0,331	0,051	6,438	0,000	0,434	0,318	✓ Confirmée
H1a	Communication des valeurs → PerStra_ValMch	0,126	0,103	1,232	0,219	0,005	0,131	✗ Infirmée
H3a	Communication interactive → PerStra_ValMch	0,035	0,055	0,628	0,531	0,001	-0,014	✗ Infirmée
H3b	Apprentissage stratégique → PerStra_ValObj	0,066	0,048	1,375	0,170	0,006	0,050	✗ Infirmée
H4a	Fixation des objectifs de performance → PerStra_ValFin	0,030	0,041	0,739	0,461	0,002	0,022	✗ Infirmée

Source : XLSTAT Résultats de la recherche, 2025

Les résultats mettent en évidence la prédominance des systèmes diagnostiques, en particulier le levier « contrôle des résultats », qui exerce une influence positive et significative sur les quatre dimensions de la performance stratégique ($\beta = 0,223$ à $0,582$; $p \leq 0,001$). Les systèmes de frontières contribuent également de manière significative, notamment à travers la communication des limites ($\beta = 0,143$ à $0,323$; $p < 0,05$) et la surveillance des limites ($\beta = 0,197$; $p < 0,001$) sur la dimension sociale et environnementale. En revanche, les systèmes interactifs, certaines dimensions des systèmes de croyances et des systèmes diagnostiques ne présentent pas d'effet significatif ($p > 0,05$), à l'exception de l'appropriation des valeurs, qui influence positivement et significativement la dimension financière ($\beta = 0,146$; $p = 0,050$). Dans l'ensemble, ces résultats confirment que les systèmes diagnostiques et les systèmes de frontières sont des facteurs déterminants associés à l'amélioration de la performance stratégique des moyennes entreprises exportatrices en Côte d'Ivoire.

4. Discussions

Cette discussion s'emploie à révéler toute la portée de l'effet distinct des quatre leviers de contrôle de Simons dans l'amélioration de la performance stratégique des moyennes entreprises exportatrices en Côte d'Ivoire. Elle met l'accent sur le rôle joué par les

mécanismes de contrôle et de discipline, c'est-à-dire les leviers diagnostiques et de frontières au sens de Simons. Contrairement aux attentes théoriques le levier interactif n'a pas d'influence significatif.

4.1. Le rôle des mécanismes de contrôle et de discipline

Les résultats indiquent que les systèmes diagnostiques et les systèmes de frontières sont les principaux facteurs qui améliorent la performance stratégique des moyennes entreprises exportatrices en Côte d'Ivoire. Les systèmes de croyances n'exercent qu'une influence modérée et limitée à la dimension financière ($\beta = 0,146$; $p = 0,05$).

Les systèmes diagnostiques à travers le contrôle des résultats sont les plus influents, avec un effet positif sur l'ensemble des quatre dimensions de la performance stratégique, notamment la dimension financière ($\beta = 0,582$; $p < 0,001$), la dimension concurrentielle et marché ($\beta = 0,223$; $p = 0,001$), l'atteinte des objectifs stratégiques ($\beta = 0,270$; $p < 0,001$) et la dimension sociale et environnementale ($\beta = 0,331$; $p < 0,001$). Ils sont suivis des systèmes de frontières qui, à travers la communication et la surveillance des limites sont associés à une amélioration de la dimension concurrentielle et marché, l'atteinte des objectifs stratégiques et surtout la dimension sociale et environnementale.

Dans la droite ligne de (Anthony, 1965; Henri, 2006; Kaplan et Norton, 1992, 1996), le contrôle des résultats en assurant le suivi des objectifs, la correction des écarts et la coordination des actions, est censé améliorer toutes les dimensions de la performance stratégique. Conformément à Simons (1995), les systèmes de frontières encadrent les comportements, réduisent les risques et favorisent une meilleure cohérence avec les objectifs stratégiques. La surveillance des limites renforce la dimension sociale et environnementale car elle assure le respect des normes, des certification (ISO, HACCP, GlobalGAP) et des exigences des marchés d'exportations. Ce levier permet aux moyennes entreprises de se conformer aux pressions institutionnelles coercitives, normatives et de gagner en légitimité (DiMaggio et Powell, 1983).

Les systèmes de croyances à travers l'appropriation des valeurs améliorent la performance financière en favorisant l'engagement des collaborateurs et l'alignement de leurs comportements sur les objectifs de l'entreprise, conformément aux travaux de Simons (1995)

et de (Henri, 2006). Cette influence demeure toutefois complémentaire aux mécanismes de contrôle et de discipline.

4.2. La non-significativité du levier interactif

L'absence de significativité ($p > 0,10$), des systèmes interactifs contrairement aux attentes théoriques (Damou et Aftiss, 2025; Tavares, Norberto et al., 2023) revêt des implications particulières lorsqu'elle est analysée à la lumière du contexte des moyennes entreprises exportatrices en Côte d'Ivoire. Cette non-significativité ne reflète pas une inefficacité intrinsèque de ces leviers de contrôle, mais met en lumière des contraintes structurelles, organisationnelles et institutionnelles qui en limitent leur portée (DiMaggio et Powell, 1983). Ces entreprises évoluent dans un environnement caractérisé par une forte pression concurrentielle internationale, une volatilité des marchés d'exportation et des contraintes financières importantes. Dans ce contexte, les dirigeants privilégient souvent des mécanismes de pilotage orientés vers le court terme, notamment les systèmes diagnostiques, afin d'assurer la survie et la rentabilité immédiate. Les leviers interactifs, centrés sur le dialogue stratégique et l'exploration (March, 1991 ; Simons, 1995), peuvent alors apparaître comme secondaires, voire difficilement mobilisables de manière cohérente.

4.3. Ancrage dans le contexte ivoirien

Les résultats s'inscrivent dans la continuité des travaux antérieurs dans le contexte ivoirien de (Aka, 2020, 2021; Konaté, Flan et al., 2022; Seydou, 2020) sur l'état des lieux des systèmes de contrôle de gestion des PME. Toutefois, cet article s'est orienté vers les PME engagées dans des activités d'exportation, un secteur qui demeure largement sous-explorées, alors que ces dernières évoluent dans des environnements très complexes et font face à des exigences accrues en matière de performance et de compétitivité. Peu d'études sont consacrées à leurs pratiques de pilotage et à leurs systèmes de contrôle. Cette lacune dans la littérature limite la compréhension des mécanismes susceptibles de soutenir leur performance et leur insertion durable dans les marchés internationaux.

Conclusion

L'objectif de cet article était de déterminer si, dans un environnement exportateur caractérisé par l'incertitude et la pression concurrentielle, les moyennes entreprises améliorent leur performance stratégique principalement grâce aux mécanismes de contrôle et de discipline, ou grâce à ceux qui favorisent l'apprentissage et l'adaptation stratégique. Pour atteindre cet

objectif, une étude quantitative hypothético-déductive a été menée auprès de (309) moyennes entreprises exportatrices.

Les résultats indiquent que les systèmes diagnostiques et les systèmes de frontières sont les principaux facteurs qui améliorent la performance stratégique des moyennes entreprises exportatrices en Côte d'Ivoire. Le contrôle des résultats apparaît comme le levier le plus déterminant des mécanismes de contrôle et discipline par son influence sur toutes les dimensions de la performance stratégique.

Par contre contrairement aux attentes théoriques dans un environnement exportateur caractérisé par l'incertitude et la pression concurrentielle, les moyennes entreprises n'améliorent pas leur performance stratégique principalement grâce aux mécanismes qui favorisent l'apprentissage et l'adaptation stratégique. Les leviers interactifs sont non significatifs tandis que les leviers de croyances n'exercent qu'une influence modérée, limitée à la dimension financière.

BIBLIOGRAPHIE

- Abernethy, M. A., & Brownell, P. (1999). The role of budgets in organizations facing strategic change: an exploratory study. *Accounting, Organizations and Society*, 24(3), 189-204.
- Aka, A. M. (2020). Les caractéristiques des mécanismes de clan dans la pratique de contrôle de gestion: Le cas des PME dirigées par les Africains en Côte d'Ivoire. *Revue française de gestion*, 46(4), 161-177.
- Aka, A. M. (2021). Les caractéristiques du contrôle interactif dans les PME ivoiriennes. *Revue RAMRES N°10 SÉRIE Économie et Gestion – Mai 2021*.
- Anthony, R. N. (1965). Planning and control systems: a framework for analysis.
- Anthony, R. N. (1988). The management control function. *Harvard Business School Press*.
- Bedford, D. S. (2015). Management control systems across different modes of innovation: Implications for firm performance. *Management accounting research*, 28, 12-30.
- Bisbe, J., & Otley, D. (2004). The effects of the interactive use of management control systems on product innovation. *Accounting, Organizations and Society*, 29(8), 709-737.
- Boitier, M., & Rivière, A. (2016). Les systèmes de contrôle de gestion, vecteurs d'une logique gestionnaire: changement institutionnel et conflits de logiques à l'université. *Comptabilité Contrôle Audit*, 22(3), 47-79.
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2-3), 127-168.
- Damou, S., & Aftiss, A. (2025). Impact des leviers de contrôle de gestion sur les capacités et la performance organisationnelle: une revue de littérature systématique. *Revue Economie & Kapital*, 1(27).
- Davila, A., Foster, G., & Li, M. (2009). Reasons for management control systems adoption: Insights from product development systems choice by early-stage entrepreneurial companies. *Accounting, Organizations and Society*, 34(3-4), 322-347.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management review*, 22(1), 20-47.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, 48(2), 147-160.
- Eisenhardt, K. M. (1985). Control: Organizational and economic approaches. *Management science*, 31(2), 134-149.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing research*, 18(1), 39-50.
- Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of Management journal*, 49(4), 693-706.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). Partial least squares structural equation modeling. In *Handbook of market research* (pp. 587-632): Springer.
- Henri, J.-F. (2006). Management control systems and strategy: A resource-based perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 31(6), 529-558.
- Hinkin, T. R. (1998). A brief tutorial on the development of measures for use in survey questionnaires. *Organizational research methods*, 1(1), 104-121.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). *The balanced scorecard: measures that drive performance* (Vol. 70): Harvard Business Review Boston, MA, USA.

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The balanced scorecard: translating strategy into action. *Language*, 11(322p), 23cm.
- Konaté, F., Flan, G. E., & Ouattara, A. (2022). Les systèmes de contrôle de gestion dans les PME ivoiriennes: une étude exploratoire. *RAMRES-Sciences économiques et de gestion*, 9.
- Kruis, A.-M., Speklé, R. F., & Widener, S. K. (2015). The levers of control framework: An exploratory analysis of balance. *Management accounting research*, 32, 27-44.
- Kuhn, T. S. (1983). *La structure des révolutions scientifiques* (Vol. 2): Flammarion Paris.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2(1), 71-87.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 83(2), 340-363.
- Mintzberg, H. (1982). Structure et dynamique des organisations, Editions d'Organisation. Moreau-Desfarges P.,(2003), *La Gouvernance*, PUF.
- Mundy, J. (2010). Creating dynamic tensions through a balanced use of management control systems. *Accounting, Organizations and Society*, 35(5), 499-523.
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (2005). Performance measurement system design. *International Journal of Operations & Production Management*, 25, 12.
- Nobre, T., & Zawadski, C. (2015). *Une lecture des leviers de contrôle de Simons par la théorie de la structuration en contexte ETI*.
- Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management accounting research*, 10(4), 363-382.
- Porter, M. E. (1985). Technology and competitive advantage. *Journal of business strategy*, 5(3), 60-78.
- Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of management*, 34(3), 375-409.
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., et al. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of management*, 35(3), 718-804.
- Roussel, P., Durrieu, F., Campoy, E., et al. (2002). *Méthodes d'équations structurelles: recherche et applications en gestion*: Economica.
- Scott, W. R. (2001). Institutions and Organizations, Sage Publications. Inc USA.
- Seydou, T. K. (2020). Pratiques de tableaux de bord dans les PME: une étude des caractéristiques et raisons d'utilisation en Côte d'Ivoire. *European Scientific Journal May*, 16, 13.
- Simons, R. (1995). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*: Harvard Business Press.
- Simons, R. (2000). Performance measurement & control systems for implementing strategy: text & cases. *Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ*.
- Tavares, R., Norberto, W. D., Damke, E. J., et al. (2023). Management Control Systems—Strategic Alignment Relations: A Study at Itaipu Binacional. *BBR. Brazilian Business Review*, 20(4), 443-464.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.
- Thiéart, R. (2007). Alain et coll.(2007). *Méthodes de recherche en management*, 3.
- Torrès, O. (1997). Pour une approche contingente de la spécificité de la PME. *Revue internationale PME*, 10(2), 9-43.
- Venkatraman, N. (1989). The concept of fit in strategy research: Toward verbal and statistical correspondence. *Academy of Management review*, 14(3), 423-444.

- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of Management review*, 11(4), 801-814.
- Widener, S. K. (2007). An empirical analysis of the levers of control framework. *Accounting, Organizations and Society*, 32(7-8), 757-788.
- Zawadzki, C., & Nobre, T. (2018). *The dynamic emergence of Simons' levers of control in medium-sized firms*.