

# Systèmes du contrôle de gestion dans les petites et moyennes entreprises familiales marocaines

**RAZZOUKI Mustapha**

Docteur en sciences de gestion  
Groupe de recherche (INREDD),  
Université Cady Ayyad, Marrakech, Maroc

---

**Résumé :** Le présent article a pour objectif d'analyser l'influence de la famille sur le degré d'utilisation des systèmes du contrôle de gestion (SCG) et l'effet de ceux-ci sur la performance. À cette fin, l'échantillon qui sert de base à la collecte des données est constitué de 81 petites et moyennes entreprises (PME), tant familiales que non familiales. Les résultats montrent que les entreprises familiales utilisent moins de systèmes du contrôle de gestion que les entreprises non familiales et que leurs utilisations influencent de façon positive la performance des entreprises. Cette étude est utile pour les dirigeants et les praticiens, car elle peut les encourager à développer des systèmes qui permettent de contrôler la direction et d'améliorer la compétitivité de leurs entreprises.

**Mots clés :** Contrôle de gestion ; PME ; Entreprise familiale ; performance.

---

**Abstract:** This article aims to analyze the influence of the family on the degree of use of management control systems (MCS) and their consequences on performance. To this end, the sample that serves as the basis for data collection consists of 81 small and medium-sized enterprises (SMEs), both family and non-family. The results show that family businesses use fewer management control systems than non-family businesses and that their uses have a positive influence on business performance. This study is useful for leaders and practitioners, as it can encourage them to develop systems that control management and improve the competitiveness of their businesses.

**Keywords:** Management control; SMEs; Family business ; performance.

---

**Digital Object Identifier (DOI):** <https://doi.org/10.5281/zenodo.8387517>



## 1. Introduction

La complexité et le dynamisme de l'environnement commercial actuel exigent une connaissance approfondie des organisations et des variables ou facteurs qui peuvent être considérés comme indispensables pour le succès concurrentiel. Dans ce sens, les SCG deviennent essentiels pour la prise de décision et peuvent être considérés comme un avantage concurrentiel durable, s'ils sont correctement développés et structurés (Barney, 1991). La planification financière, la comptabilité analytique et le diagnostic financier, entre autres, devraient être des outils communs dans les systèmes organisationnels de toutes les entreprises, quelles que soient leurs tailles. Les dirigeants d'entreprises doivent fonder leurs décisions sur des données objectives, qui ne peuvent être obtenues que si l'entreprise utilise les différentes techniques disponibles. Cependant, de nombreuses études empiriques ont montré que l'utilisation des systèmes du contrôle de gestion n'est pas assez répandue dans les entreprises familiales (Kotey, 2005). En fait, l'influence de la famille est un facteur important et distinct qui n'a pas été suffisamment pris en compte dans la plupart des études sur le SCG (Senftlechner, et al., 2015) et peu d'études sur le SCG font la distinction entre les entreprises familiales et non familiales (Helsen, et al., 2016).

De même, on s'intéresse à l'analyse de la relation entre l'utilisation des systèmes du contrôle de gestion (SCG) et la performance des entreprises. La mise en œuvre des dits systèmes joue également un rôle important dans l'amélioration de la performance, car ces systèmes deviennent des outils clés que les gestionnaires devraient utiliser pour planifier, budgétiser, analyser et évaluer les informations utiles pour une prise de décision appropriée (Cosenz & Noto, 2015).

L'objectif de cet article est d'analyser l'influence de la famille sur le degré d'utilisation des SCG et leurs impacts sur la performance. Nous avons défini le SCG comme des outils de gestion qui permettent de planifier, de budgétiser, d'analyser et d'évaluer les informations comptables et financières (Dávila & Foster, 2005). De même, une entreprise est considérée comme familiale si plus de 50% du capital est entre les mains d'une famille. À cette fin, nous avons mené une enquête auprès d'un échantillon de 81 PME marocaines, tant familiales que non familiales. Les principales questions de notre recherche sont : Y a-t-il des différences significatives dans la mise en œuvre des SCG entre les entreprises familiales et non familiales ? Le SCG peut-il contribuer au succès concurrentiel des petites et moyennes entreprises ?

La suite de cet article est organisée comme suit : la section 2 présente la revue de la littérature. Celle-ci se concentre sur les facteurs qui pourraient influencer l'adoption du SCG. La section 3 décrit la méthodologie, les caractéristiques de l'échantillon et les variables utilisées. La section 4 présente les résultats de l'analyse des données et leurs discussions. Nous terminerons par une brève conclusion.

## 2- Revue de la littérature

### 2-1- Système du contrôle de gestion et entreprise familiale

L'implication probable des membres de la famille dans la gestion et la confiance mutuelle qui en découle au sein de l'équipe de direction (organisation informelle) peuvent influencer le choix de SCG (Senftlechner et al., 2015). Dans la même veine d'idées, Hopper, et al (2009) ont montré que les SCG informels et subjectifs sont les plus répandus au sein des entreprises familiales. Les contrôles informels et familiaux restent généralement bien établis tout au long des opérations de l'organisation (Ansari & Bell, 1991). De même, lesdites entreprises utilisent souvent des canaux de communication informels afin de créer un environnement familial pour transmettre la culture et les valeurs de la famille (Helsen, et al., 2016). La culture montre les valeurs, les règles et les coutumes de l'entreprise. La culture managériale est un facteur qui peut aider les entreprises à atteindre les objectifs prévus. Si les managers changent les valeurs de l'entreprise, ils peuvent modifier le comportement et l'attitude des employés, conduisant à une

amélioration des performances. En ce sens, la culture prend de l'importance en tant qu'instrument de gestion. Une fois la culture définie, les systèmes du contrôle de gestion peuvent également être utilisés pour communiquer et renforcer cette culture ainsi que pour la prise de décision (Flamholtz, 1983). Les relations entre la culture et le SCG sont de deux ordres qui, une fois créées, pourraient avoir un impact sur la façon dont les valeurs de l'entreprise sont modifiées par la suite ; cela signifie que la culture est quelque chose qui peut être gérée par l'entreprise au fil du temps (Herath, et al., 2006).

Avec un échantillon d'entreprises familiales et non familiales espagnoles (285 familiales et 151 non familiales), (Duréndez, et al., 2011) ont analysé les types de culture, les systèmes de contrôle de gestion et les performances de ces entreprises, confirmant que les entreprises familiales ont des valeurs hiérarchiques plus élevées et des valeurs d'adhocratie inférieures à celles des entreprises non familiales. Néanmoins, en ce qui concerne les systèmes du contrôle de gestion, les auteurs suggèrent qu'ils sont utilisés dans une moindre mesure par les entreprises familiales. De même, une étude auprès de propriétaires-dirigeants d'entreprises familiales en Belgique a montré que celles-ci utilisent le SCG, mais dans une moindre mesure, en raison notamment de l'autorité individuelle du propriétaire et de l'interaction entre la famille et l'entreprise (Jorissen, et al., 2005).

De manière générale, les études empiriques antérieures ont indiqué que les entreprises familiales se caractérisent par une moindre utilisation des SCG que leurs homologues non familiales, en raison de particularités qui leur sont propres (Kotey, 2005).

## **2-2- Système du contrôle de gestion et performance**

Plusieurs études antérieures ont démontré l'effet positif de l'utilisation des systèmes du contrôle de gestion sur la performance. Selon (Langfield-Smith, 2007), des niveaux de performance élevés ou faibles, que plusieurs auteurs ont utilisés comme indicateur de l'efficacité, peuvent influencer les réactions d'une entreprise, conduisant à l'adoption des SCG. Lesquels peuvent être adoptés comme un signe de la capacité d'une entreprise à gérer la croissance future (Davila, et al., 2015). Cependant, comme le rapporte également (Otley, 2016), une mauvaise performance financière peut conduire à l'adoption de MCS notamment financiers dans le but de surmonter ce problème spécifique. Chenhall (2003) a supposé que le SCG devrait aider les chefs d'entreprise à atteindre les objectifs et les avantages de l'organisation, en particulier lorsqu'ils sont bien conçus et favorisent la gestion de l'entreprise. La conception appropriée dudit système sera influencée par certains facteurs notamment : l'environnement externe, la technologie, la structure organisationnelle, la taille, la stratégie organisationnelle et la culture. (Abdel & Luther, 2008) ont indiqué que le SCG devrait avoir un haut niveau de sophistication, compris comme sa capacité à fournir des informations pertinentes pour la planification, le suivi, la prise de décision, la création et l'augmentation de la valeur.

Il existe un certain nombre de raisons pour lesquelles le SCG pourrait être bénéfique pour améliorer les performances de l'entreprise, premièrement que les préférences managériales sont instables ou que les objectifs ne peuvent être codifiés sans ambiguïté en mesures quantitatives, des discussions improductives sur les mécanismes de diagnostic sont susceptibles de se produire (Chapman, 1997). Les SCG renforcent l'engagement mutuel et l'action coordonnée vers les résultats souhaités, favorisent la définition des objectifs et leurs communications diminuent l'incertitude et conduisent à des performances plus élevées (Adler & Chen, 2011). Deuxièmement, les SCG améliorent la performance des groupes à la recherche de solutions aux difficultés rencontrées liées aux tâches (Cheng & Van de Ven, 1996).

Un nombre considérable de recherches ont testé l'hypothèse selon laquelle le SCG a une influence positive et significative sur performance des firmes (Dávila, 2000). Plus tard, avec un échantillon d'entreprises espagnoles, (Bisbe & Otley, 2004) ont constaté que plus l'utilisation du SCG est importante, plus l'effet de l'innovation sur les performances des petites et moyennes entreprises est considérable. Dans

le même sens avec un échantillon d'entreprises industrielles en Nouvelle-Zélande, (Adler, et al., 2000) ont montré que le SCG a une influence positive sur la performance des produits. D'autres études révèlent également les principaux facteurs contingents qui pourraient influencer la mise en œuvre des SCG et leurs utilisations pour la mesure de la performance (Garengo & Bititci, 2007).

### 3- Méthodologie

#### 3-1- Collecte des données et échantillon

Les données ont été collectées via un questionnaire adressé aux chefs d'entreprises. Le travail sur le terrain a été effectué en février et mars 2020. Ainsi, la population cible est composée d'entreprises de 10 à 250 employés. L'échantillon comporte 81 PME marocaines (45 entreprises familiales et 36 entreprises non familiales). Le tableau 1 montre le détail de l'échantillon.

**Tableau 1 :** Description de l'échantillon.

Secteur d'activité	Entreprises familiales	Entreprises non familiales	Total
Conserves	16	5	21
BTP	19	18	37
Services	10	13	23
Total	45	36	81

#### 3-2- Mesure des variables

##### Variable 1 : systèmes du contrôle de gestion

Pour analyser le degré de mise en œuvre des SCG, nous mesurons la perception subjective du dirigeant d'entreprise, similaire à celle utilisée par (Choe, 1996) et (Hoque & James, 2000). À cette fin, Six items composent le questionnaire, qui sont mesurés à l'aide d'une échelle de Likert à 5 points : systèmes d'information de gestion, comptabilité analytique ; contrôle budgétaire ; analyse financière ; planification stratégique et contrôle de qualité. La variable égale à la moyenne de ces six éléments, allant de 1 à 5. Cette mesure a été utilisée dans les études antérieures telles que celles de (García-Pérez-de-Lema, et al., 2006) et (Esparza, et al., 2009). Le tableau 2 montre la fiabilité des échelles avec le coefficient alpha de Cronbach. Celui-ci mesure la cohérence interne d'une échelle construite à partir d'un ensemble d'items. De plus, au moyen d'une analyse factorielle, nous prouvons que les indicateurs précédents réduits en un seul facteur reflétant la mesure envisagée concernant l'utilisation des SCG.

**Tableau 2 :** Variable de systèmes de contrôle de gestion

Indiquer dans quelle mesure votre entreprise utilise les techniques de contrôle de gestion suivantes (1 = sous-utilisé ; 5 = largement utilisé).		Coefficients de fiabilité des échelles
Système de contrôle de gestion	Comptabilité analytique Contrôle budgétaire Analyse financière Planification stratégique Contrôle de qualité	Cronbach $\alpha = 0,71$ Variance : 64,36% KMO : 0.652

Source : Calculé par l'auteur

**Variable 2 : La performance**

La performance des PME est mesurée à partir de la perception des dirigeants quant à la position concurrentielle de leurs propres entreprises, car nous voulions prendre en compte les dimensions de performance non financières, telles que les actifs incorporels qui sont essentiels au succès concurrentiel (Kaplan & Norton, 1993). Celui-ci est un terme relatif (AECA., 1988) de sorte que la position de l'entreprise par rapport à la concurrence devient l'un des principaux indicateurs de succès ou d'échec. En conséquence, le questionnaire est constitué de trois dimensions, mesurées par une échelle de Likert à cinq niveaux, à savoir : l'augmentation de la part de marché, l'amélioration de la rentabilité et l'amélioration de la productivité. En plus, une variable unique a été définie comme étant la moyenne de ces trois items, afin de pouvoir être utilisée comme variable dépendante dans la régression. Le tableau 3 montre les items utilisés ainsi que la fiabilité des échelles et des tests statistiques.

**Tableau 3** : Variable de la performance

Veuillez indiquer comment a évolué les aspects suivants de votre entreprise au cours des deux dernières années (1 = très défavorable; 5 = très favorable)		Coefficients de fiabilité des échelles
Performance	Amélioration de la part de marché Amélioration de la rentabilité Amélioration de la productivité	Cronbach $\alpha$ = 0,813 Variance : 74,69% KMO : 0.712

**Variable 3 : La situation financière**

Afin de donner une solidité suffisante à nos résultats et étant donné que la performance est étroitement liée à l'évolution de la situation financière. Celle-ci est contrôlée lorsque la performance est la variable dépendante. En ce sens, trois questions ont été incluses dans le questionnaire, concernant la perception du gestionnaire quant à l'évolution de la liquidité, la solvabilité et la capacité d'autofinancement. Les réponses obtenues sont ensuite réduites par une analyse factorielle à une seule dimension représentative de la situation financière perçue de l'entreprise. Les principales statistiques relatives à cette variable sont présentées dans le tableau 4.

**Tableau 4** : La situation financière

Veuillez indiquer comment a évolué les aspects suivants de votre entreprise au cours des deux dernières années (1 = très défavorable; 5 = très favorable)		Coefficients de fiabilité des échelles
La situation financière	La liquidité La solvabilité La capacité d'autofinancement	Cronbach $\alpha$ = 0,671 Variance : 62,59% KMO : 0.670

**Variable 4 : Entreprise familiale**

Une entreprise est considérée comme familiale si plus de 50% du capital est entre les mains d'une famille, de sorte que celle-ci contrôle l'entreprise. Ce critère a été utilisé dans plusieurs études antérieures telles que celles de (Chua, et al., 2003), (Sharma, et al., 1997) et (Chrisman, et al., 1999). Si ce critère n'est pas rempli, l'entreprise est considérée comme non familiale. Ainsi, cette variable prend la valeur 1 si l'entreprise est familiale et 0 dans le cas contraire.

### Les variables de contrôle

D'autres variables ont été prises en compte notamment la taille de l'entreprise, mesurée en nombre moyen d'employés ; l'âge de l'entreprise, mesuré par la différence entre l'année de l'étude et l'année de la création de la firme. Le secteur d'activité, dans le cadre de cette étude, est une variable « Dummy ». Elle prend la valeur 0 si l'entreprise appartient au secteur de la conserve végétale, la valeur 1 pour le secteur de services et la valeur 2 pour le secteur du bâtiment et des travaux publics. Le tableau 5 résume les données relatives à ces variables.

**Table 5** : définition des variables

Notation	Variable	Mesure
Systèmes de contrôle de gestion	Systèmes de contrôle de gestion	Variables factorielles (voir tableau 2, 3 et 4)
Performance	Performance	
Situation financière	Situation financière	
Entreprises familiales	Entreprises familiales ou non familiales	0 : Entreprises non familiales  1 : Entreprises familiales
Taille	Nombre d'employés	Nombre d'employés
Âge	Âge de l'entreprise	Nombre d'années depuis sa création.
Conserve		0
Service		1
BTP		2

### 4- Résultats

Afin de vérifier si les entreprises familiales utilisent plus ou moins des systèmes du contrôle de gestion que leurs homologues non familiales. Nous effectuons une régression OLS (Ordinary Least Squares) où la variable SCG a été prise comme variable dépendante. Les entreprises familiales ou entreprises non familiales (voir les tableaux 6 et 7), la taille, l'âge, les variables fictives sectorielles et la situation financière ont été considérées comme variables indépendantes. Nos résultats montrent que les entreprises familiales utilisent le SCG dans une moindre mesure que les entreprises non familiales. A première vue, il semble évident que les coefficients de détermination sont assez proche de 1 pour les entreprises non familiales. Cela signifie qu'il y a effectivement une relation entre les différentes variables.

	Coefficients	Erreur- type	Statistique t	Probabilité	Limite inférieure pour seuil de confiance = 95%	Limite supérieure pour seuil de confiance = 95%
Constante	3,3108	0,760	4,352	0,001	1,757	4,864
Taille	1,3706	0,003	1,114	0,274	-0,003	0,010
Age	1,2641	0,055	-0,479	0,635	-0,139	0,086
secteur	0,1477	0,164	0,900	0,738	-0,187	0,482
Situation financière	0,7248	0,027	-0,989	0,330	-0,083	0,029

**Tableau 6 : Régression (entreprises non familiales)**

Statistiques de la régression					
Coefficient de détermination multiple	<b>0,884805</b>				
Coefficient de détermination R <sup>2</sup>	<b>0,748075</b>				
Coefficient de détermination R <sup>2</sup>	<b>0,706087</b>				
Erreur-type	0,715877				
Observations	36				
Analyse de variance					
	Degré de liberté	Somme des carrés	Moyenne des carrés	F	Valeur critique
Régression	4	3,3029	0,6605	1,0428	0,4109
Résidus	30	19,0026	0,63342		
Total	36	22,305			

**Tableau 7 : Régression (entreprises familiales)**

Statistiques de la régression	
Coefficient de détermination multiple	<b>0,332970</b>
Coefficient de détermination R <sup>2</sup>	<b>0,110869</b>
Coefficient de détermination R <sup>2</sup>	<b>0,003857</b>
Erreur-type	0,920707
Observations	45
Analyse De Variance	

	Degré de liberté	Somme des carrés	Moyenne des carrés	F	Valeur critique de F	
Régression	4	3,2768	0,8192	0,9663	0,4398	
Résidus	31	26,2787	0,8477			
Total	36	29,555				

  

	Coefficients	Erreur-type	Statistique	Probabilité	Limite inférieure pour seuil de confiance = 95%	Limite supérieure pour seuil de confiance = 95%
Constante	2,3872	0,6892	3,463	0,001	0,9815	3,793
Taille	0,0038	0,0036	1,065	0,297	0,0111	0,003
Age	0,0190	0,0623	0,304	0,764	0,1462	0,108
secteur	0,3159	0,1898	1,664	0,052	-0,0712	0,703
Situation financière	0,2135	0,0563	0,983	0,005	0,7651	0,965

Comme nous sommes intéressés à analyser l'effet de l'utilisation du SCG sur la performance de l'entreprise, nous avons retenu la performance comme variable dépendante, tandis que le SCG est considéré comme variable indépendante. Nous mettons également l'accent sur quelques variables de contrôle citées ci-dessus. Nous avons effectué la régression sur les entreprises non familiales, où nos résultats indiquent une relation positive et significative entre l'utilisation du SCG et la performance (tableau 8).

**Tableau 8 : Régression**

Statistiques de la régression					
Coefficient de détermination multiple			0,7907		
Coefficient de détermination R <sup>2</sup>			0,6775		
Coefficient de détermination R <sup>2</sup>			0,5096		
Erreur-type			0,2396		
Observations			45		

  

Analyse de variance					
	Degré de liberté	Somme des carrés	Moyenne des carrés	F	Valeur critique de F
Régression	4	1,624	0,406	7,070	0,003
Résidus	31	1,780	0,057		
Total	36	3,404			

	Coefficients	Erreur -type	Statistique t	Probabilité	Limite inférieure pour seuil de confiance = 95%	Limite supérieure pour seuil de confiance = 95%
Constante	2,465	0,232	10,599	7,83698E-12	1,993	2,939
SCG	0,243	0,052	4,683	5,31704E-05	0,137	0,349
Taille	-0,002	0,009	-0,255	0,799	-0,002	0,001
Age	0,012	0,016	0,794	0,432	-0,024	0,046
secteur	0,08	0,051	1,614	0,116	-0,021	0,182

Enfin, nous étudions la corrélation entre toutes les variables utilisées dans notre étude (tableau 9).

**Tableau 9 : Matrice de corrélation**

	1	2	3	4	5	6	7
1 SCG	1						
2 PER	0,831**	1					
3 ENF	0,521**	0,365**	1				
4 SF	0,262*	0,366**	-0,032	1			
5 Taille	0,302*	0,027	-0,043	0,262*	1		
6 Age	0,179*	0,403**	0,053	0,002	0,024	1	
7Secteur	-0,073	0,008	-0,071	0,021	0,046	0,060	1

Corrélations bivariées de Pearson.

\* p < 0,05.

\*\* p < 0,01.

Nos résultats montrent que la taille est une variable pertinente pour expliquer le degré d'utilisation des systèmes du contrôle de gestion et pour améliorer la performance des entreprises : les moyennes entreprises ont une utilisation plus grande de SCG et obtiennent de manière significative de meilleures performances. Ensuite, cette dimension semble être un facteur important de réussite. L'âge semble être une variable importante pour la performance, en particulier dans les entreprises non familiales, mais il n'est pas en mesure d'expliquer le degré d'utilisation du SCG. De même, La performance semble être en corrélation significative avec le degré d'utilisation de SCG. Aucune différence significative entre les entreprises de conserves, de services et de Bâtiment et Travaux Publics n'a été détectée. Enfin, la situation financière est révélée comme l'une des variables les plus importantes pour expliquer la performance des entreprises non familiales.

## 5- Conclusions et pistes de réflexion

L'objectif de cet article était de fournir des preuves empiriques démontrant que les entreprises non familiales utilisent des SCG que leurs homologues familiales, ainsi que d'évaluer l'effet desdits systèmes sur la performance.

Conformément aux résultats des recherches antérieures (Kotey, 2005) et (Laitinen, 2008), les nôtres confirment que les entreprises familiales utilisent le SCG dans une moindre mesure que leurs homologues non familiales. Les objectifs organisationnels des entreprises familiales diffèrent de ceux

des entreprises non familiales, car les objectifs non économiques liés à la famille elle-même peuvent être encore plus essentiels que les objectifs économiques de l'entreprise (Chua, 1999). En outre, l'altruisme, la confiance et la loyauté sont des facteurs assez courants dans les entreprises familiales, qui pourraient déterminer le choix du SCG. De même, nos conclusions montrent également que l'utilisation des SCG a un impact positif sur la performance des entreprises, ce qui confirme les résultats des études de (Schulze, et al., 2002).

Cette étude fournit des preuves sur la façon dont l'utilisation des SCG peut varier selon les différents types d'entreprises, entre les entreprises familiales et non familiales en particulier. Les résultats suggèrent également que le niveau élevé d'utilisation du SCG influence positivement le niveau de performance des entreprises. Ce lien confirme le principe de la théorie de contingence qui stipule que l'utilisation dudit système peut être une source d'avantage concurrentiel, influençant directement les performances.

En conclusion, nous souhaiterions fournir quelques pistes pour les recherches futures. Premièrement, l'identification d'autres variables susceptibles d'avoir une influence sur l'utilisation du SCG telles que l'internationalisation des entreprises. Deuxièmement, cette étude traite les entreprises familiales comme une catégorie homogène au lieu de prendre en compte les différences qui existent entre ces différents types d'entreprises. Troisièmement, Nous sommes conscients que nous ne considérons pas certaines informations importantes concernant les caractéristiques spécifiques de la culture du pays, qui devraient être incluses dans les recherches futures.

## Bibliographie

- [1] Barney, J. B., 1991. Firm resources and sustained competitive advantage.. *Journal of Management*, Volume 17(1), pp. 99-120.
- [2] Kotey, B., 2005. Goals, management practices and performance of family SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Volume 11(1), pp. 3-24.
- [3] Helsen, Z. et al., 2016. Management control systems in family firms: A review of the literature and directions for the future.. *Journal of Economics Surveys*, pp. 1-26.
- [4] Senftlechner, D., Martin, R. & Hiebl, M., 2015. Management accounting and management control in family businesses: Past accomplishments and future opportunities. *Journal of Accounting & Organizational Change*, Volume 11(4), pp. 573-606.
- [5] Cosenz, F. & Noto, L., 2015. Combining system dynamics modelling and management control systems to support strategic learning processes in SMEs: A dynamic performance management approach.. *Journal of Management Control*, Volume 26(2-3), pp. 225-248.
- [6] Dávila, A. & Foster, G., 2005. An empirical study on the drivers of management control systems design in new product development.. *Accounting, Organizations and Society*, Volume 25(4), pp. 383-410.
- [7] Hopper, T., Tsamenyi, M., Uddin, S. & Wickramasinghe, D., 2009. Management accounting in less developed countries: What is known and needs knowing.. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Volume 22(3), pp. 469-514.
- [8] Ansari, S. & Bell, J., 1991. Symbolism, collectivism and rationality in organizational control. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Volume 4(2), pp. 4-27.
- [9] Helsen, Z. et al., 2016. Management control systems in family firms: A review of the literature and directions for the future.. *Journal of Economics Surveys*, 1-26. , Volume <http://dx.doi.org/10.1111/joes.12154>, pp. 1-26.
- [10] Flamholtz, E. G., 1983. Accounting, budgeting and control systems in their organizational context: Theoretical and empirical perspectives.. *Accounting, Organizations and Society*, Volume 8(2-3), pp. 153-169.
- [11] Herath, S. K., Herath, A. & Abdul Azeez, A., 2006. Family firms and corporate culture: A case study from a Less Developed Country (LDC). *International Journal of Management and Enterprise Development*, Volume 3(3), pp. 227-243.
- [12] Duréndez, A., Garcia-Perez-de-Lema, D. & Madrid-Guijarro, A., 2011. Innovative culture, management control systems and performance in small and medium-sized Spanish family firms. *Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*.

- [13] Jorissen, A., Laveren, E., Martens, R. & Reheul, A., 2005. Jorissen, A., Laveren, E., Martens, R., & Reheul, A. (2005). Real versus sample-based differences in comparative family business research.. *Family Business Review*, , Volume 18(3), pp. 229-246.
- [14] Kotey, B., 2005. Goals, management practices and performance of family SMEs.. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, , Volume 11(1), pp. 3-24.
- [15] Chenhall, R. H. & Langfield-Smith, K., 1998. Adoption and benefits of management accounting practices: an Australian study. *Management Accounting Research*, Volume 9(1), pp. 9(1), 1-19.
- [16] Langfield-Smith, K. ..., 2007. A review of quantitative research in management control systems and strategy.. In C. S. Chapman, A. G. Hopwood, & M. D. Shields (Eds.). éd. s.l.:Handbook of management accounting research.
- [17] Davila, A., Foster, G. & Jia, N., 2015. The valuation of management control systems in start-up companies: International field-based evidence.. *European Accounting Review*,, Volume 24(2), p. 207–239.
- [18] Otley, D., 2016. The contingency theory of management accounting and control. *Management Accounting Research*,, Volume 31, p. 45–62.
- [19] Chenhall, R. H., 2003. Management control system design within its organizational context: Findings from contingency-based research and directions for the future.. *Accounting, Organizations and Society*, Volume 28(2-3), pp. 127-168.
- [20] Abdel, M. & Luther, R., 2008. The impact of firm characteristics on management accounting practices: A UK-based empirical analysis.. *The British Accounting Review*, , Volume 40(1), , pp. 2-27.
- [1] Chapman, C. S., 1997. Reflections on a contingent view of accounting. , *Accounting Organizations Society*, Volume 22(2),, pp. 189-205.
- [1] Adler, P. S. & Chen, C. X., 2011. Combining creativity and control: Understanding individual motivation in large-scale col- laborative creativity.. *Accounting Organization Society*, , Volume 36(1), , pp. 63-85.
- [1] Cheng, Y. T. & Van de Ven, A. H., 1996. Learning the innovation journey: Order out of chaos?. *Organization Science*, , Volume 7(6),, pp. 593-614.
- [1] Dávila, A., 2000. An empirical study on the drivers of management control systems design in new product development.. *Accounting, Organizations and Society*, , Volume 25(4),, pp. 383-410.
- [1] Bisbe, J. & Otley, D., 2004. The effects of the interactive use of management control systems on product innovation.. *Account- ing, Organizations and Society*, , Volume 29(8), pp. 709-737.
- [1] Adler, R., Everett, A. M. & Waldron, M., 2000. Advanced man- agement accounting techniques in manufacturing: Utilization, benefits, and barriers to implementation.. *ccounting Forum*, , Volume 24(2), pp. 131-150.
- [1] Garengo, P. & Bititci, U., 2007. owards a contingency approach to performance measurement: an empirical study in Scottish SMEs.. *nternational Journal of Operations & Production Management*, , Volume 27(8), pp. 802-825.
- [1] Choe, J.-M. ..., 1996. The relationships among performance of accounting information systems, influence factors, and evolution level of information systems.. *Journal of Management Information Systems*, Volume 12(4), , pp. 215-239.
- [1] Hoque, Z. & James, W., 2000. Linking balanced scorecard measures to size and market factors: Impact on organizational performance.. *ournal of Management Accounting Research*, Volume 12(1), pp. 1-17.
- [1] García-Pérez-de-Lema, D., Marin, S. & Martínez, F. J., 2006. La contabilidad de costos y rentabilidad en la Pyme.. *Contaduría y Administración*, , , Volume 218, pp. 39-59.
- [1] Esparza, J. L., García-Perez-de-Lema, D. & Duréndez, A., 2009. Gestión estratégica y competitiva de las empresas familiares turísticas mexicanas: Un estudio empírico.. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, , Volume 66, pp. 5-29.
- [1] Kaplan, R. & Norton, d., 1993. evaluación de resultados: algo más que números. *Harvard-Deusto Business review*, , Volume 55, pp. 18-25.
- [1] AECA., 1988. La competitividad de la empresa: concepto, carac- terísticas y factores determinantes. Principios de Organización de Empresas. s.l.:Documento nº 4, Asociación Espan ñola de Contabil- idad y Administración de Empresas.
- [1] Chua, J. H., Chrisman, J. J. & Steier, L. P., 2003. Extending the theoretical horizons of family business research. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Volume 27(4), pp. 331-338.
- [1] Sharma, P., Chrisman, J. J. & Chua, J. H., 1997. Strategic management of the family business: Past research and future challenges.. *Family Business Review*, , Volume 10(1), , pp. 1-35.

[1] Chrisman, J., Chua, J. & Sharma, P., 1999. Defining the family business by behavior.. Entrepreneurship: Theory & Practice, Volume 23(4), pp. 19-39.

[1] Hoque, Z. & James, W. (. , 2000. linking balanced scorecard measures to size and market factors: impact on organizational performance.. Journal of Management accounting research, , Volume 12, pp. 1-17.

[1] Kotey, B., 2005. Goals, management practices and performance of family SMEs.. International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, Volume 11(1), pp. 3-24.

[1] Laitinen, E. K., 2008. Value drivers in Finnish family owned firms: Profitability, growth and risk.. International Journal Accounting and Finance, , Volume 1(1), , pp. 1-41..

[1] Chua, J. C. J. & S. P., 1999. Defining the family busi- ness by behavior.. Entrepreneurship: Theory & Practice, , Volume 23(4), pp. 19-39.

[1] Schulze, W. S., Lubatkin, M. H. & Dino, R. N., 2002. Altruism, agency, and the competitiveness of family firms.. Managerial and Decision Economics , Volume 23(4-5), pp. 247-259.