Revue Internationale du Chercheur
ISSN: 2726-5889
Volume 6 : Numéro 2

La relation contrôle de gestion —Lean management: une revue systématique de la littérature

Relationship between Management Control and Lean Management: A systematic literature review

LAMSARNI Zineb
Doctorante en science de gestion
Faculté des sciences juridiques, économiques sociales de Ain sebaa – Maroc
Université Hassan II
Laboratoire de Recherche sur la Nouvelle Economie et Développement (LARNED)
Maroc

RANNANE M'hamed
Professeur chercheur
Faculté des sciences juridiques, économiques sociales de Ain sebaa
Université Hassan II
Laboratoire de Recherche sur la Nouvelle Economie et Développement (LARNED)
Maroc

Date de soumission : 13/05/2025

Date d'acceptation : 10/06/2025

Pour citer cet article :

LAMSARNI. Z ; RANNANE. M (2025) : «La relation contrôle de gestion —Lean management: une revue systématique de la littérature» Revue Internationale du chercheur, Volume 6 : Numéro 2 pp : 1096 – 1120

Résumé :

Dans un environnement marqué par l'instabilité des marchés, l'accélération technologique et la concurrence accrue, les entreprises doivent optimiser leur performance tout en préservant agilité et capacité d'adaptation. Cette exigence révèle des tensions entre deux logiques managériales : le contrôle de gestion, centré sur la planification et la maîtrise, et le Lean management, orienté vers la flexibilité, la valeur client et l'amélioration continue.

Dans cette perspective, l'articulation entre Lean management et contrôle de gestion suscite un intérêt croissant dans la recherche et la pratique. Cet article a pour objectif de réaliser une revue systématique de littérature sur le sens de cette relation. Il s'agit d'analyser l'évolution des connaissances et de mettre en lumière les mécanismes et vecteurs qui influencent cette articulation.

Un corpus de 50 articles, identifiés via des mots-clés dans trois bases de données académiques, constitue le socle de l'analyse. L'étude examine les fondements conceptuels de cette relation, les courants théoriques dominants, ainsi que les postulats retenus par les chercheurs. Elle vise à identifier les principaux apports, à faire émerger les lacunes de la littérature actuelle et à proposer des pistes pour de futures recherches.

Mots clés :

Contrôle de gestion ; Lean management ; performance ; revue de littérature systématique.

Abstract :

In an environment characterized by market instability, rapid technological advancement, and intensified competition, companies must optimize performance while preserving agility and adaptability. This requirement reveals structural tensions between two managerial logics: management control, focused on planning and control, and Lean management, oriented toward flexibility, customer value, and continuous improvement.

In this context, the articulation between Lean management and management control has gained increasing interest in both academic research and managerial practice. This article aims to conduct a systematic literature review on the nature of this relationship. It seeks to analyze the

evolution of knowledge and to highlight the mechanisms and drivers influencing this articulation.

A corpus of 50 articles, identified through keyword searches in three academic databases, forms the foundation of this analysis. The study explores the conceptual foundations of this relationship, the dominant theoretical frameworks, and the key assumptions on which researchers base their work. The objective is to identify the main contributions of the literature, reveal current gaps, and propose directions for future research.

Keywords :

Management control; Lean Management; performance; systematic literature review.

Introduction

La dernière décennie a connu une explosion en termes de recherche en relation avec le Lean management (LM) et son application dans différents domaines. Les auteurs qui se sont intéressés à ce thème se sont mis d'accord sur l'efficacité de cette démarche en termes d'amélioration de la performance de l'organisation d'une manière générale (Achanga et al., 2006; Alves & Alves, 2015; Bhasin & Burcher, 2006; Emiliani, 2006; Hines et al., 2004; Martínez-Jurado & Moyano-Fuentes, 2014; Stone, 2012; Womack & Jones, 1997).

En 1990, James Womack et Daniel Jones ont développé l'approche Lean dans leur ouvrage « The Machine That Changed the World » (Womack et al., 1990), qui a marqué une révolution dans l'industrie. Cette approche a incité les industriels à modifier leur manière d'utiliser les ressources afin d'améliorer la qualité, réduire les coûts, les délais, et enfin augmenter le taux de production (Sivananda Devi et al., 2018 ; Kumar et al., 2020).

Le LM, en soutenant la réduction des gaspillages, la fluidification des processus et l'apprentissage organisationnel (Womack & Jones, 1997 ; Shah & Ward, 2007), incarne une philosophie de gestion centrée sur la valeur client et l'adaptabilité. Or, cette approche dynamique entre parfois en tension avec les pratiques traditionnelles du contrôle de gestion, historiquement centrées sur la planification budgétaire, le contrôle des coûts et la conformité aux normes (Simons, 1995 ; Otley, 1999). Ces différences ont longtemps nourri l'idée d'un antagonisme entre les deux logiques : l'une flexible et orientée terrain, l'autre perçue comme rigide et descendante.

Cependant, la littérature récente révèle une évolution significative du rôle du contrôle de gestion, désormais envisagé comme un système d'information stratégique et un dispositif d'apprentissage (Henri, 2006 ; Widener, 2007). Dans ce nouveau paradigme, le contrôle de gestion devient un facilitateur de transformation, soutenant l'opérationnalisation des principes Lean et permettant un meilleur alignement entre stratégie, actions et résultats (Fullerton & McWatters, 2002; Maskell & Baggaley, 2006). Cette complémentarité ouvre la voie à une redéfinition de leurs rôles respectifs dans une logique intégrative. Cette dynamique soulève alors une question centrale : dans quelle mesure le contrôle de gestion peut-il accompagner efficacement la mise en œuvre du Lean management, tout en respectant ses principes fondamentaux de flexibilité, d'amélioration continue et d'orientation vers les besoins du client ?

Pour répondre à cette problématique, une revue systématique de littérature (RSL) a été menée, mobilisant les bases Scopus, Web of Science et Cairn, selon un protocole structuré inspiré de la méthode PRISMA. Cette approche rigoureuse et reproductible permet d'identifier, sélectionner, évaluer et synthétiser des études primaires sur une question précise, en réduisant les biais, afin d'obtenir une vue d'ensemble objective et transparente du sujet.

Cet article s'organise autour de quatre axes principaux. Il débute par une revue de littérature approfondie portant sur les deux concepts clés étudiés, ainsi que sur l'analyse des relations existantes entre eux. Cette première partie permet de poser les bases théoriques nécessaires à la compréhension du sujet. Dans un second temps, la méthodologie de recherche adoptée est présentée, précisant le cadre d'analyse, les méthodes de collecte de données et les démarches retenues pour répondre aux questions de recherche. La troisième partie est consacrée à la présentation et à la discussion des résultats obtenus, mettant en lumière les principaux enseignements issus de l'étude. Enfin, l'article se conclut par la proposition de pistes de recherches futures, ouvrant des perspectives pour approfondir et enrichir les travaux dans ce champ d'étude.

1. Contrôle de gestion et LM: sens d'une relation

1.1.Concept du LM

La mondialisation et l'émergence de nouvelles technologies ont impacté les modèles de gestion à adopter par les entreprises. En effet, pour que les organisations développent et maintiennent leur compétitivité dans un environnement de plus en plus changeant, il est impératif d'améliorer le modèle managérial adopté.(Alves & Alves, 2015) En réponse à cela, l'adoption du Lean Management a attiré de grands nombres d'entreprises ouvrant dans différents secteurs, car la démarche permet d'améliorer la compétitivité (Martínez-Jurado & Moyano-Fuentes, 2014), de générer des gains en productivité et d'améliorer la qualité (Bhasin & Burcher, 2006).

Le Lean a été développé dans le secteur automobile japonais comme étant une stratégie de gestion focalisée sur l'amélioration continue, la création de valeur pour le client final et l'élimination de gaspillage (Pearce & Pons, 2019).

Il s'agit d'une philosophie de management basée sur l'amélioration continue, ce qui requiert l'engagement et l'implication de toute l'organisation, afin d'optimiser la qualité, le coût et le délai (Martínez-Jurado & Moyano-Fuentes, 2014; Womack & Jones, 1997). C'est une approche

centrée sur l'homme (Kabst et al., 1996) dont l'objectif ultime est de créer de plus en plus de valeur avec de moins en moins de temps, d'espace et moins d'erreur (Womack & Jones, 1997). Taiichi Ohno (1988), père fondateur du Lean chez Toyota, souligne trois enjeux de performance clés du Lean : Muda - éliminer le gaspillage, Mura - analyser et maîtriser la variabilité de la demande, et Muri - supprimer la surcharge des équipements et des employés. Plus tard, (Stone, 2012) résume le paradigme de la pensée Lean (Lean thinking) en l'identification et l'élimination des gaspillages.

Le LM fournit aux entreprises les outils nécessaires pour survivre sur un marché mondial qui exige la meilleure qualité, dans des délais les plus courts possibles et des prix le plus bas pour les volumes nécessaires afin de maintenir la rentabilité de l'entreprise. (Alves & Alves, 2015).

Bien que le terme Lean soit largement connu et diffusé depuis les années 1990, passé dans le langage courant de nombreux secteurs d'activité, en donner une définition synthétique et pertinente reste délicat. (Womack et Jones., 2009), définissent le Lean comme « une discipline industrielle qui ne s'acquiert que par la pratique et la persistance. Il ne s'agit pas simplement de techniques mais d'une méthode globale de management qui permet de maintenir l'entreprise sous tension créative pour générer toujours plus de valeur en éliminant les gaspillages […] c'est autant une attitude qu'un savoir-faire ». Ainsi, selon le concept Lean, l'avenir d'une entreprise dépend fortement de sa capacité à « conserver » sa clientèle et à gagner de nouveaux clients. L'entreprise doit prendre en considération les exigences de ses clients par rapport à la qualité, au délai commercial et au prix, tout en livrant rapidement des produits de qualité au prix que le client est prêt à payer. Le concept Lean, qui vise à augmenter le profit en satisfaisant les clients, utilise les définitions élémentaires suivantes : «la valeur ajoutée » et «le gaspillage». La valeur ajoutée (VA), en anglais « added value », représente la valeur du bien ou du service perçu par le client. C'est parce que le produit satisfait exactement à ses besoins, que le client accepte de payer le prix réclamé. Les opérations, telles que l'exploitation du temps, de l'espace et des ressources, augmentent la valeur ajoutée. A l'inverse, le gaspillage, appelé « Muda » en japonais ou la non-valeur ajoutée (NVA)-« Non Added Value» en anglais, comprend les opérations qui ajoutent des coûts et engagent les ressources sans créer de valeur ajoutée. En conséquence, le but du concept Lean consiste à augmenter la proportion de valeur ajoutée dans le prix de vente du produit, et donc à réduire le gaspillage dans tous les domaines de l'entreprise.

Le Lean est une méthode de gestion centrée sur l'humain, ce qui signifie que les individus sont mobilisés pour réduire le gaspillage et traiter les sources de non-valeur (Aydınoğlu et al., 2017

; Alok et al., 2018 ; Sahoo, 2019). Le Lean vise l'efficacité, et cherche à offrir des services de bonne qualité, le plus rapidement possible et au moindre coût (Anthony et Fergusson, 2008). Il est aussi perçu comme un moyen de réduire les risques d'accidents et d'améliorer les conditions ergonomiques de travail.

« Les premiers résultats montrent que le processus Lean génère une satisfaction client, qui à son tour offre un avantage concurrentiel à l'organisation », selon les professionnels ayant mené des projets Lean (Wahabi et al., 2015). De même, les travaux de Sivananda Devi et al. (2018), Kumar et Mathiyazhagan (2019), et Lauver et al. (2020) confirment que la mise en œuvre d'un projet Lean dans une organisation nécessite l'implication de l'ensemble des salariés, y compris la direction. Ainsi, l'amélioration des conditions de travail doit être priorisée en impliquant les employés dans toutes les phases de diagnostic et d'étude des processus (Aydınoğlu et al., 2017). En outre, Dos Santos et al. (2015) affirment que l'intégration de solutions ergonomiques dans chaque poste de travail améliore l'engagement et la productivité des employés, ce qui renforce leur satisfaction. Pour réussir une intégration Lean, la motivation et le comportement des travailleurs sont des conditions essentielles (Aydınoğlu et al., 2017 ; Alok et al., 2018).

Table 1 : Contributions des auteurs les plus citées

Auteur(s)	**Année**	**Définition du LM**
Krafcik, J.F.	1988	Utilisation de moins de ressources organisationnelles comparée à la production de masse.
Womack, J.P., Jones, D.T., Roos, D.	1990	Système combinant production de masse et artisanat, fondé sur l'amélioration continue.
Shah, R., & Ward, P.T.	2003	Système intégré de pratiques interreliées visant la création de valeur pour le client.
Bicheno, J.	2004	Ensemble de techniques visant à maximiser la valeur ajoutée en éliminant les gaspillages.
Hines, P., Holweg, M., & Rich, N.	2004	Philosophie de gestion centrée sur le client, les flux de valeur, et l'amélioration continue.
Bhasin, S., & Burcher, P.	2006	Philosophie managériale et culturelle visant la transformation globale de l'entreprise.
Rose, A.M. et al.	2011	Le Lean est considéré comme le meilleur système de production du XXIe siècle.

Institut Lean France	2023	Approche globale de gestion visant la pérennité par la satisfaction client et le respect des parties prenantes.[1]
Eiphedeïx Conseil	2024	Démarche managériale favorisant l'amélioration continue de la performance et de la qualité de vie au travail.[2]

Source : Auteurs

1.2. Concept du contrôle de gestion

Deux écoles dominent le champ du contrôle de gestion : l'une technique, fondée sur la maitrise d'outils essentiellement comptables, favorisant l'atteinte de résultats (Gervais, 2000) et l'autre, comportementale soutenant que l'influence sur les comportements est le facteur décisif dans l'atteinte des objectifs d'une organisation (Merchant & Van der Stede, 2007). La première école a produit le modèle de CG dit classique ou conventionnel initié par les travaux d'(Anthony, 1965) et repris par (Lagfiels & Smith, 1997), puis par ceux de (Bouquin, 2005) et de (Rongé & Cerrada, 2005). Selon ce modèle, le CG est le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont déployées et utilisées par l'organisation avec efficacité et efficience en vue de réaliser ses objectifs. Une définition axée exclusivement sur les finalités directes du CG et qui s'intègre dans une théorie normative dominée par l'optimisation des ressources. (Otley, et al., 1995), estiment que cette assertion n'a de sens que dans un contexte marqué par une stabilité du marché ; ce qui n'en est rien. D'où l'émergence du modèle de l'école comportementale qui favorise le travail collaboratif et la coopération collective des individus et des entités, en vue de la poursuite d'objectifs congruents (Flamholtz, et al., 1985; Ouchi, 1979). Dès lors, les systèmes de contrôle de gestion (SGC) ont progressé d'une démarche principalement quantitative, comptable et formalisée vers une démarche plus ouverte, intégrant tant les aspects financiers que non financiers (Arnaud, et al., 2001; Chenhall, 2003).

Table 2 : L'évolution du système de contrôle de gestion

Ecole / Modèle	Définition / Perspective	Auteurs
École technique (classique / conventionnelle)	Le contrôle de gestion est un processus permettant aux dirigeants d'assurer une utilisation efficace et efficiente des ressources pour atteindre les objectifs de l'organisation.	Anthony (1965), Lagfiels & Smith (1997), Bouquin (2005), Rongé & Cerrada (2005)

[1] https://www.institut-lean-france.fr/introduction-au-lean/definition-du-lean. Consulté le 17/04/2025
[2] https://www.eiphedeix-international.fr/definition-lean/. Consulté le 17/04/2025

École comportementale	Approche mettant l'accent sur l'influence des comportements des individus et des entités pour atteindre les objectifs de l'organisation. Favorise la coopération et le travail collaboratif.	Merchant & Van der Stede (2007), Flamholtz et al. (1985), Ouchi (1979)
Progression des systèmes de contrôle de gestion (SCG)	Passage d'une approche comptable et quantitative à une approche plus ouverte, intégrant les dimensions financières et non financières.	Arnaud et al. (2001), Chenhall (2003)

Source : Auteurs

2.3 LM et contrôle de gestion : Une relation intégrative

Le LM cherche à éliminer les gaspillages (Muda), les irrégularités et la variabilité (Mura) ainsi que les excès (Muri) (Womack, 2006). C'est la stratégie de production la plus utilisée par les entreprises qui visent l'excellence opérationnelle (Womack et Jones, 2003). Un courant de recherche émergeant s'intéresse à l'impact du déploiement du LM sur les systèmes de contrôle de gestion (SCG) (Netland et al. 2015). Il s'inscrit dans le sillage de l'alignement des SCG avec la stratégie de l'entreprise (Langfield-Smith, 1997; Simons, 1995). Les premiers travaux de recherches montrent que les SCG changent à la suite de la mise en place du LM (Kennedy et Widener, 2008). Ces résultats sont confirmés par Fullerton et al (2013) qui observent que les entreprises américaines, les plus avancées dans le déploiement du LM et du lean accounting, simplifient le reporting et le suivi des stocks. Elles remplacent également les systèmes classiques de calcul de coûts par la chaîne de valeur des coûts (Value Stream Costing). De plus, elles privilégient l'habilitation des salariés ou « empowerment » (Ragaigne et al. 2014) en même temps qu'elles mobilisent une information visuelle sur la performance.

La combinaison du LM et du contrôle de gestion constitue une approche intégrée permettant d'optimiser la performance organisationnelle à travers une gestion à la fois stratégique, opérationnelle et adaptative. Le LM, en tant que système socio-technique centré sur l'élimination des gaspillages, la création de valeur pour le client et la responsabilisation des employés, favorise une culture d'amélioration continue et d'efficacité des processus (Liker,

2004 ; Shah & Ward, 2007). Le contrôle de gestion, quant à lui, joue un rôle clé dans la structuration des objectifs, le suivi des résultats, et la régulation des écarts, ce qui permet d'assurer la cohérence des actions avec les orientations stratégiques (Simons, 1995 ; Otley, 1999).

Plusieurs auteurs soulignent que l'intégration de ces deux logiques permet non seulement une meilleure coordination des activités, mais aussi une création de valeur durable pour l'entreprise. Par exemple, Maskell et Baggaley (2007) mettent en évidence comment des systèmes de contrôle adaptés au Lean, tels que le Value Stream Costing, peuvent renforcer la transparence des coûts, améliorer la prise de décision et soutenir les efforts de réduction des gaspillages. De même, Fullerton, Kennedy et Widener (2014) montrent empiriquement que l'adoption conjointe des pratiques Lean et des systèmes de contrôle de gestion modernisés est positivement corrélée à la performance financière et opérationnelle des entreprises, notamment en matière de productivité, de qualité et de délai de livraison.

Loin d'être indépendants, ces deux systèmes de pilotage se nourrissent mutuellement : le Lean permet de dynamiser les routines de gestion et d'ancrer l'agilité dans les pratiques quotidiennes, tandis que le contrôle de gestion assure l'encadrement, la mesure et la diffusion des résultats. Cette synergie permet de répondre efficacement aux exigences d'un environnement concurrentiel incertain et d'installer une logique d'apprentissage organisationnel continue (Tort-Martorell et al., 2011). Ainsi, la combinaison du LM et du contrôle de gestion constitue un levier stratégique majeur pour bâtir une performance à la fois efficiente, cohérente et résiliente.

2. Méthodologie de la recherche

Cette étude mobilise la méthodologie de la revue systématique de la littérature. Cette approche consiste à collecter les travaux consacrés au concept cible – de préférence les articles publiés dans les revues les mieux classées–, faire émerger les composantes du concept cible qui sont mentionnées dans ces travaux et proposer des concepts sources qui permettront de rendre compte des propriétés identifiées.

Apparue en médecine après la Seconde Guerre mondiale en même temps que les méta-analyses, c'est seulement au tournant des années 2000 que l'approche systématique connaît un essor, notamment en sciences de gestion et du management, en raison du déploiement massif des systèmes d'information (Hammersley, 2001 ; Kunisch *et al.*, 2023). Ces outils permettent en

effet de stocker, de rechercher et de rassembler de vastes quantités de textes beaucoup plus aisément qu'en version papier.

Au total 50 articles académiques ont été sélectionnés à partir des recherches par mots clés dans trois bases de données (tableau n 3).

Table 3 : Les bases de données et les mots clés sélectionnés

Base de données	Mots-clés
Web of science	Contrôle de gestion ; LM ; performance ; évaluation de la performance ; Mesure de la performance ; revue systématique.
Cairn	
Scopus	

Source : Auteurs

Afin de cadrer notre thème de recherche et avoir une vue exhaustive sur les études qui ont été mené en relation avec le LM et le contrôle de gestion, nous avons utilisé la méthode de la revue de littérature systématique (RLS).

Nous avons sélectionné des articles rédigés en français et en anglais, en excluant les chapitres de livres, les éditoriaux et les commentaires. La recherche a été effectuée en utilisant les expressions « LM », « Contrôle de gestion », « Contrôle de gestion et performance » et « LM et performance », appliquées aux titres, résumés et mots-clés des articles.

Dans un premier temps, les critères d'exclusion nous ont permis d'écarter les articles qui traitent le LM dans des domaines autre que le secteur industriel (pharmaceutique, médical, etc.). Ainsi, la sélection des articles portant sur le contrôle de gestion s'est révélée aisée.

Ce processus a abouti à la sélection de 50 articles retenus pour notre revue de littérature systématique et pour une éventuelle analyse approfondie (figure 1).

Table 4: Le processus de sélection des articles

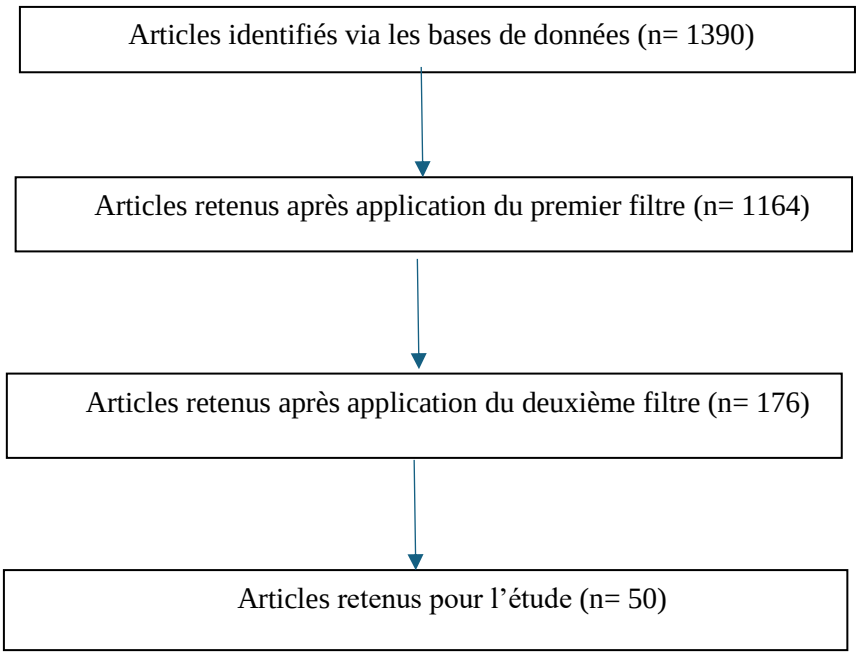
Base de donnée	Résultats initiaux	Après premier filtre	Après deuxième filtre	Articles retenus
Cairn.info	727	641	53	33
Scopus	622	491	119	12
Web of science	41	32	4	5
Total général	**1390**	**1164**	**176**	**50**

Source : Auteurs

Un processus rigoureux de sélection des articles a été mené pour constituer le corpus de la revue systématique. Une recherche initiale dans trois bases de données académiques majeures (Cairn.info, Scopus et Web of Science) a permis d'identifier 1390 articles en lien avec la thématique du Lean management. Un premier filtre d'exclusion a ensuite été appliqué afin d'écarter les études portant sur des secteurs non industriels (santé, services ...), réduisant le corpus à 1164 articles.

Un second tri, basé sur une lecture approfondie des résumés, a permis de retenir 176 articles jugés pertinents au regard des objectifs de l'étude. Enfin, une analyse détaillée de ces contributions a conduit à la sélection finale de 50 articles, constituant le socle empirique de la revue de littérature.

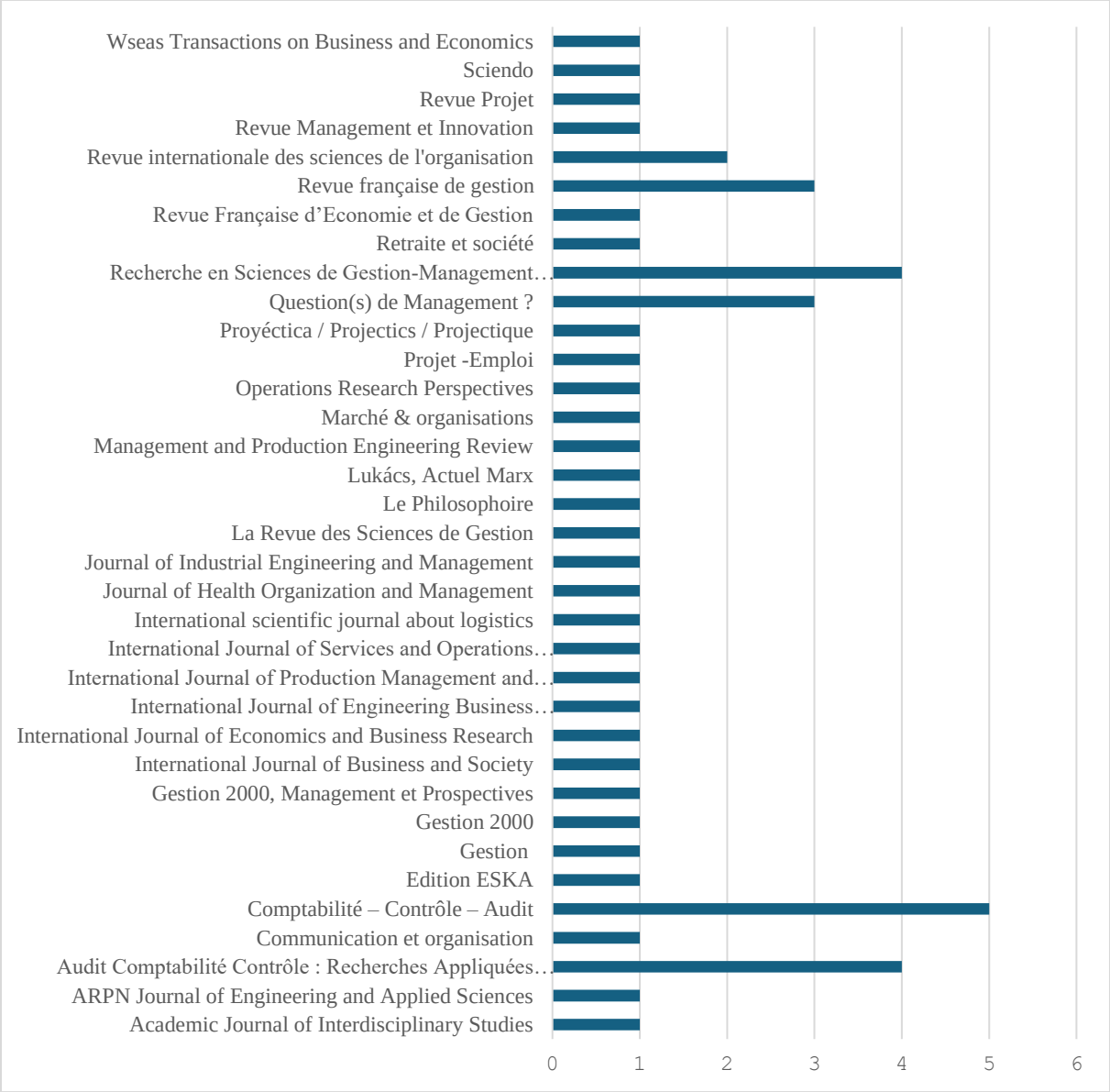
Figure 1 : Schéma de flux



Source : Auteurs

Les 50 articles retenus dans le cadre de notre étude sont publiés dans des journaux reconnus à l'échelle internationale comme Operations Research Perspectives, International Journal of Business and Society, la Revue Française de la Comptabilité, Contrôle et Audit, etc.

Figure 2 : La répartition des articles sélectionnés selon le journal de publication

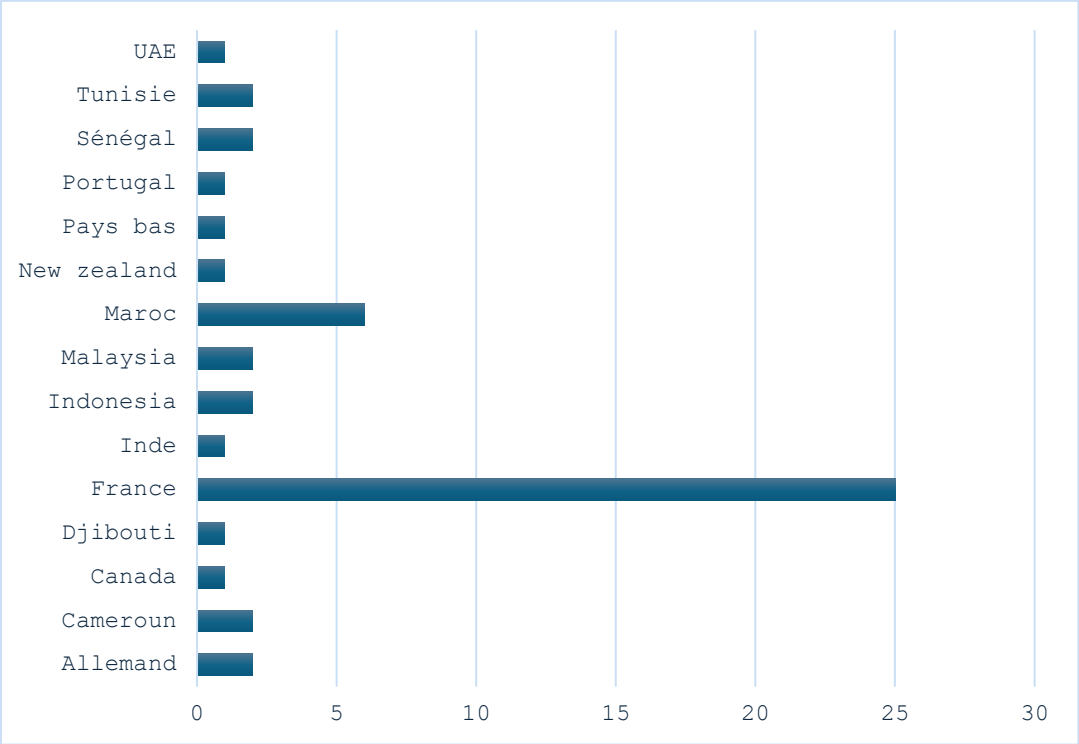


Source : Auteurs

La figure présente la répartition des articles sélectionnés selon les revues dans lesquelles ils ont été publiés. Parmi les 50 articles retenus, **12 %** proviennent de la revue *Recherche en Sciences de Gestion-Management*, suivie de *Question(s) de Management ?* avec **8 %** des publications.

Les revues *Revue française de gestion*, *Comptabilité – Contrôle – Audit* et *Audit Comptabilité Contrôle : Recherches* contribuent chacune à hauteur de **6 %**. Les autres revues, bien que moins représentées, affichent une présence variant entre **2 % et 4 %** du total. Ces résultats montrent une concentration des publications dans des revues spécialisées en gestion et en comptabilité, confirmant leur pertinence pour l'étude des liens entre le contrôle de gestion et le LM.

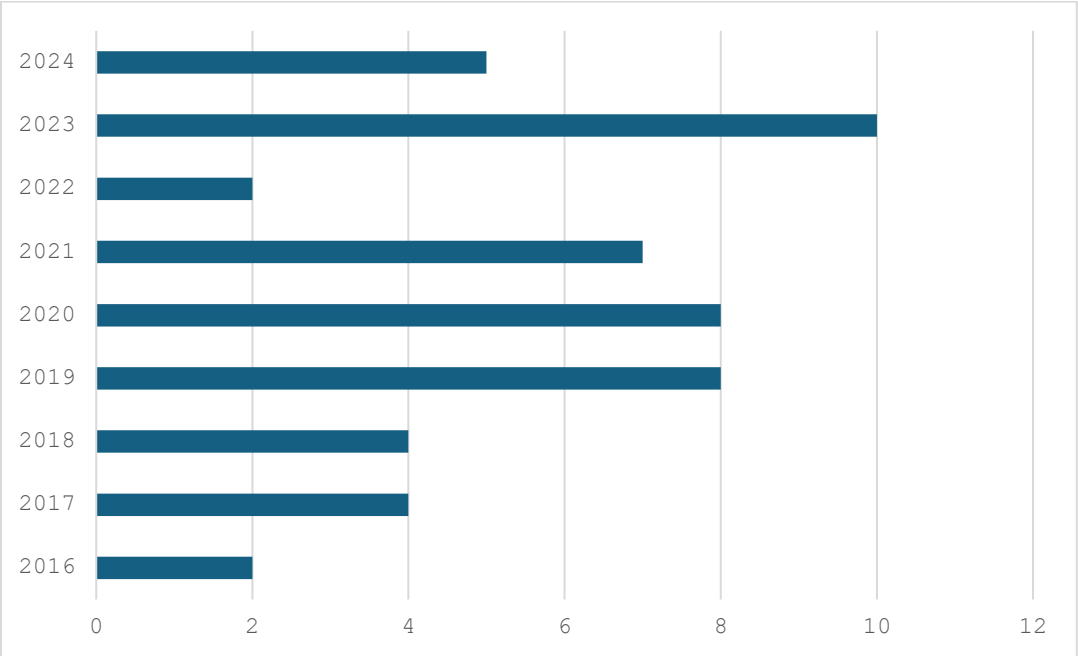
Figure 3 : La distribution des articles par pays d'affiliation de l'auteur



Source : Auteurs

La figure illustre la répartition des pays d'affiliation du premier auteur des articles sélectionnés au cours de la dernière décennie. Il en ressort une forte concentration en **France**, qui représente la majorité des publications. Le **Maroc** occupe la deuxième position, indiquant un intérêt notable pour la thématique de recherche dans ce pays. Les autres pays, tels que la **Tunisie, le Sénégal, le Cameroun, l'Allemagne, le Canada, l'Inde, l'Indonésie, la Malaisie et les Émirats arabes unis**, affichent une présence plus faible et relativement équilibrée.

Figure 4 : La distribution des publications par année



Source : Auteurs

Nous observons une fluctuation du nombre de publications retenues au fil des années. L'année 2023 se distingue par un nombre particulièrement élevé d'articles, suggérant un intérêt croissant pour la thématique étudiée ou une augmentation de la production scientifique pertinente. Les années 2019 et 2020 enregistrent également un volume important de publications sélectionnées, tandis que 2016 et 2022 affichent les chiffres les plus bas, indiquant une moindre disponibilité ou pertinence des articles sur cette période.

3. Présentation et discussion des résultats

S'agissant des choix de méthodes de recherche, nous avons observé que 42 % des articles examinés (21 sur 50) sont des revues de littérature. Cela montre que le champ d'étude fait l'objet d'un important travail de synthèse et de structuration des connaissances existantes. Cette prédominance peut indiquer que le domaine est en pleine structuration théorique et en phase de consolidation, avec un besoin de clarifier les concepts, les modèles et les relations théoriques avant de développer des recherches empiriques approfondies.

L'approche qualitative, utilisée dans 14 articles, occupe une place significative. Cela suggère que les chercheurs privilégient l'exploration en profondeur des phénomènes étudiés, souvent

dans des contextes réels et complexes. Ce choix méthodologique est particulièrement pertinent pour étudier des dynamiques organisationnelles, des processus de changement ou des aspects culturels et humains, comme ceux liés au LM ou au contrôle de gestion. Moins fréquente mais tout de même bien représentée, l'approche quantitative est présente dans 12 articles (24%). Elle témoigne d'un effort de validation statistique et de généralisation des résultats à travers des enquêtes, des analyses de données ou des expérimentations. Cette tendance montre que certains chercheurs cherchent à objectiver les résultats à plus grande échelle.

Pour l'approche mixte, seuls 3 articles combinent les approches qualitatives et quantitatives. Cette faible représentation peut indiquer une difficulté à mobiliser les deux démarches de manière complémentaire, bien que cela soit souvent recommandé pour enrichir la compréhension d'un phénomène complexe. Elle peut aussi traduire une préférence disciplinaire ou contextuelle pour des approches distinctes.

Table 5 : Méthodologie de recherche mobilisée dans les travaux antérieurs

Approches méthodologiques	Nombre des articles	Pourcentage %
Revue de littérature	**21**	**42%**
Approche qualitative	**14**	**28%**
Approche quantitative	**12**	**24%**
Approche mixte	**3**	**6%**
Total	**50**	**100**

Source : Auteurs

Ces articles analysés dans le cadre de cette revue de littérature comprennent entre autre certains articles qui sont spécifiquement consacrés au LM et d'autres travaux portent principalement sur le contrôle de gestion et analysent également son influence sur la performance organisationnelle. Toutefois, les recherches combinant explicitement ces deux approches demeurent relativement rares. A travers cette revue, nous allons combler ce vide en proposant un alignement entre le LM et le contrôle de gestion, en mettant en évidence la manière dont leur articulation peut renforcer la performance globale de l'entreprise.

L'analyse met en lumière une tension persistante entre les logiques du LM et celles du contrôle de gestion traditionnel, déjà soulignée dans la littérature (Womack & Jones, 1997 ; Simons, 1995 ; Otley, 1999). Cette opposition conceptuelle constitue un enjeu central dans la transformation des systèmes de pilotage. Le LM se fonde sur une approche adaptative, orientée

vers la création de valeur pour le client et l'amélioration continue des processus (Shah & Ward, 2007 ; Liker, 2004), en mobilisant des pratiques décentralisées et participatives. À l'inverse, le contrôle de gestion classique repose sur des mécanismes de planification budgétaire, de standardisation et de conformité, souvent pilotés de manière centralisée (Anthony, 1965 ; Berry et al., 2009). Cette dualité alimente l'idée d'un antagonisme structurel entre deux paradigmes : l'un flexible, expérimental et tourné vers le terrain, l'autre rigide, prédictif et structuré autour de logiques de maîtrise. Plusieurs auteurs soulignent que cette divergence peut générer des tensions dans les organisations, notamment lorsque les outils de contrôle freinent l'initiative locale ou que les démarches Lean ne sont pas intégrées aux dispositifs d'évaluation de la performance (Chapman, 2005 ; Coad & Cullen, 2006). Il apparaît donc nécessaire de repenser les systèmes de contrôle pour mieux accompagner les dynamiques Lean, en favorisant un pilotage plus interactif et évolutif (Mouritsen et al., 2001 ; Ferreira & Otley, 2009).

Très concrètement, le contrôle de gestion et le LM, loin de s'opposer, peuvent être envisagés comme des leviers complémentaires au service de la performance organisationnelle. Le contrôle de gestion, par sa fonction de pilotage, de planification et d'aide à la décision, fournit un cadre structurant permettant de soutenir les objectifs stratégiques de l'entreprise. De son côté, le LM, en tant que démarche d'amélioration continue fondée sur la réduction des gaspillages et la création de valeur pour le client, introduit une logique d'adaptabilité et d'agilité dans les processus.

Loin d'être antagoniques, ces deux approches peuvent s'articuler dans un cadre intégratif, visant non seulement l'amélioration de la performance, mais aussi l'adaptation permanente aux changements de l'environnement et le développement des capacités dynamiques (Teece, Pisano & Shuen, 1997). En effet, selon la théorie des capacités dynamiques, la performance durable d'une entreprise repose sur sa capacité à intégrer, développer et reconfigurer ses ressources et compétences en fonction des évolutions du contexte. Dans ce sens, le LM peut être vu comme un catalyseur de flexibilité et d'apprentissage organisationnel, tandis que le contrôle de gestion joue un rôle de structuration et de formalisation de ces apprentissages.

Ainsi, cette complémentarité ouvre la voie à une reconfiguration des modes de pilotage de la performance, articulant la rigueur des outils de gestion avec une culture d'amélioration continue et de réactivité. Tarek Changrih et Jordane Creusier illustrent cette dynamique dans leur article intitulé *« Maturité du lean manufacturing et degré d'alignement du SCG : le cas des entreprises*

françaises », en décrivant le processus d'alignement des systèmes de contrôle de gestion. Celui-ci s'initie au niveau opérationnel, par l'encadrement direct des comportements, avant de se prolonger à un niveau hiérarchique supérieur, où les informations sont agrégées, structurées et rendues intelligibles pour alimenter les prises de décision.Dans un cadre intégratif, visant non seulement l'amélioration de la performance, mais aussi l'adaptation permanente aux changements de l'environnement et le développement des capacités dynamiques (Teece, Pisano & Shuen, 1997), l'articulation entre LM et contrôle de gestion revêt une importance stratégique. En effet, selon la théorie des capacités dynamiques, la performance durable d'une entreprise repose sur sa capacité à intégrer, développer et reconfigurer ses ressources et compétences en fonction des évolutions du contexte. Dans ce sens, le LM, par son orientation vers l'élimination des gaspillages, l'amélioration continue (kaizen) et la création de valeur pour le client (Womack & Jones, 1996), constitue un levier majeur de performance opérationnelle. Il permet d'accroître l'efficience des processus, de réduire les coûts, d'améliorer la qualité, et de renforcer la réactivité face aux fluctuations de la demande (Shah & Ward, 2007).

Cependant, pour que ces pratiques Lean produisent des effets durables sur la performance, elles nécessitent une structuration, un pilotage et une évaluation systématique, fonctions assurées par le contrôle de gestion. Ce dernier contribue à formaliser les apprentissages issus des pratiques Lean, à aligner les comportements des acteurs avec les objectifs stratégiques, et à fournir des outils de mesure adaptés à la logique d'amélioration continue (Simons, 1995 ; Otley, 1999). Ainsi, le contrôle de gestion ne se limite pas à un rôle bureaucratique de surveillance, mais devient un dispositif d'apprentissage organisationnel (Henri, 2006), notamment lorsqu'il est conçu dans une perspective interactive et évolutive.

La complémentarité entre LM et contrôle de gestion s'explique par la convergence de leurs effets sur la performance, mais aussi par leur nature mutuellement renforçante. Tandis que le Lean favorise l'émergence de routines innovantes et de capacités d'adaptation, le contrôle de gestion permet de structurer et d'objectiver ces efforts, assurant ainsi leur ancrage durable dans les pratiques de l'organisation (Widener, 2007). Par ailleurs, plusieurs recherches empiriques ont montré que les entreprises les plus performantes sont celles qui parviennent à intégrer des systèmes de pilotage adaptatifs à des logiques d'amélioration continue (Maskell & Baggaley, 2006 ; Dekker & Smidt, 2013).

De ce fait, cette relation n'est pas simplement juxtapositionnelle mais véritablement systémique : le LM fournit les leviers d'action opérationnels et culturels, tandis que le contrôle de gestion assure la cohérence stratégique, la mesure de la performance, et le pilotage des processus de changement. Dans cette perspective, l'introduction du contrôle de gestion dans un environnement Lean ne vise pas à freiner l'innovation ou à rigidifier les pratiques, mais bien à les canaliser et à renforcer leur impact sur la performance globale de l'entreprise, qu'elle soit économique, sociale ou environnementale.

4. Pistes de recherches futures

Au terme de cette revue systématique de la littérature, il apparaît que la combinaison du LM et du contrôle de gestion demeure encore peu explorée de manière conjointe, notamment dans une perspective empirique. Si les apports théoriques et conceptuels de chacun de ces deux champs sont relativement bien documentés, les études traitant de leur interaction effective au sein des organisations industrielles restent rares et souvent fragmentaires. Cette observation met en évidence un manque notable dans la littérature scientifique, en particulier en ce qui concerne l'analyse des effets concrets de leur intégration sur les modes de pilotage de la performance, la prise de décision, ou encore la création de valeur au sein des entreprises.

Ainsi, une piste de recherche prometteuse consisterait à engager une étude empirique visant à examiner comment, dans la pratique, le contrôle de gestion peut accompagner, renforcer ou parfois freiner la mise en œuvre des principes du LM. Cette investigation permettra non seulement de confronter les apports théoriques à la réalité du terrain, mais aussi de mieux comprendre les conditions organisationnelles, managériales et culturelles favorisant une intégration synergique entre ces deux logiques de gestion. L'objectif serait alors de mettre en évidence la valeur ajoutée tangible générée par cette combinaison dans le contexte spécifique du secteur industriel, et de proposer des leviers d'action concrets pour les praticiens souhaitant concilier exigence de performance et recherche d'efficience.

Conclusion

Cette revue systématique a permis de mieux cerner la nature et les enjeux de la relation entre le LM et le contrôle de gestion. L'analyse des travaux existants montre que ces deux approches, longtemps perçues comme distinctes, tendent à s'articuler de manière complémentaire au sein des organisations industrielles. Le LM, centré sur l'amélioration continue, la réduction des gaspillages et la recherche d'efficience, nécessite un système de pilotage structuré pour garantir la pérennité des actions engagées. Le contrôle de gestion, dans ce contexte, joue un rôle essentiel en assurant le suivi, la mesure et l'alignement des efforts avec les objectifs de performance globale de l'entreprise.

Les résultats de cette revue mettent en évidence que l'intégration entre LM et contrôle de gestion ne relève pas d'une simple coexistence, mais d'un véritable processus de renforcement mutuel. En combinant les leviers opérationnels du Lean avec les mécanismes de pilotage du contrôle de gestion, les entreprises peuvent non seulement améliorer leur efficacité, mais aussi renforcer leur capacité à s'adapter aux changements, à mobiliser les équipes autour d'objectifs partagés et à ancrer durablement les démarches d'amélioration dans leurs pratiques.

Cette étude contribue ainsi à une meilleure compréhension des pratiques actuelles en matière de pilotage de la performance dans les organisations industrielles. Elle souligne l'intérêt d'adopter une approche intégrée et cohérente entre les outils de gestion et les démarches opérationnelles.

Dans la continuité de ce travail, une étude empirique constitue une perspective pertinente pour approfondir cette relation. Elle permettrait d'examiner comment cette combinaison se traduit concrètement dans les entreprises, d'en évaluer la valeur ajoutée réelle et d'identifier les leviers et conditions favorisant une mise en œuvre efficace. Un tel approfondissement offrirait des enseignements précieux tant pour la recherche que pour les praticiens souhaitant faire évoluer leurs dispositifs de pilotage dans un environnement en constante évolution.

Bibliographie

Achanga, P., Shehab, E., Roy, R., & Nelder, G. (2006). Critical success factors for lean implementation within SMEs. *Journal of Manufacturing Technology Management*, *17*(4), 460–471. https://doi.org/10.1108/17410380610662889

Alcouffe, S., Maurice, J., Galy, N., & Gate, L. (2019). La faible diffusion des innovations en contrôle de gestion est-elle vraiment paradoxale ? Une méta-analyse du lien entre diversité des produits et adoption de la méthode ABC. *Comptabilité – Contrôle – Audit*, *25*(1), 133–164.

Alok, S., Kabra, A., & Mudam, A. (2018). Predicting the behavioural intention to adopt lean practices: An empirical study in the manufacturing industry. *International Journal of Services and Operations Management*, *29*(4), 557–578.

Alves, J. R. X., & Alves, J. M. (2015). Production management model integrating the principles of lean manufacturing and sustainability supported by the cultural transformation of a company. *International Journal of Production Research*, *53*(17), 5320–5333. https://doi.org/10.1080/00207543.2015.1033032

Amer, M., Hilmi, Y., & El Kezazy, H. (2024, April). Big Data and Artificial Intelligence at the Heart of Management Control: Towards an Era of Renewed Strategic Steering. In The International Workshop on Big Data and Business Intelligence (pp. 303-316). Cham: Springer Nature Switzerland.

Amer, M., & Hilmi, Y. (2024). ERP and the Metamorphosis of Management Control: An Innovative Bibliometric Exploration. Salud, Ciencia y Tecnología-Serie de Conferencias, 3.

Aydınoğlu, N., Hatipoğlu, T., Esen, H., & Fığlalı, N. (2017). Application of lean production techniques in the manufacturing industry. *International Journal of Services and Operations Management*, *27*(3), 324–344.

Bendak, S., Shamsuzzaman, M., & Abdel-Razek, R. H. (2021). New approach of lean management concept: Procedure and practical case in the automotive sector. *International Journal of Services and Operations Management*, *40*(3), 293–317. https://doi.org/10.1504/IJSOM.2021.115417

Bhasin, S., & Burcher, P. (2006). Lean viewed as a philosophy. *Journal of Manufacturing Technology Management*, *17*(1), 56–72. https://doi.org/10.1108/17410380610639506

Bicheno, J. (2004). *The new lean toolbox*. Picsie Books.

Chanegrih, T., & Creusier, J. (2018). Maturité du lean manufacturing et degré d'alignement du SCG : Le cas des entreprises françaises. *Management international / International management*, *23*(1), 103–116.

Dekker, H. C., & Smidt, P. A. (2013). A survey of the adoption and use of target costing in Dutch firms. *International Journal of Production Economics*, *143*(2), 518–526.

Dos Santos, Z. G., Vieira, L., & Balbinotti, G. (2015). Lean manufacturing and ergonomic working conditions in the automotive industry. *Procedia Manufacturing*, *3*, 5947–5954.

Deuse, J., Dombrowski, U., Nöhring, F., Mazarov, J., & Dix, Y. (2020). Systematic combination of lean management with digitalization to improve production systems on the example of Jidoka 4.0. *International Journal of Engineering Business Management*, *12*, 1–9. https://doi.org/10.1177/1847979020912338

El Faydy, N., & El Abbadi, L. (2023). Interpretive structural modelling of critical success factors for lean product lifecycle management in Industry 4.0. *International Journal of Production Management and Engineering*, *11*(1), 65–72. https://doi.org/10.4995/ijpme.2023.18840

EL KEZAZY, H., & HILMI, Y. (2024). Le contrôle de gestion territorial: levier de la bonne gouvernance. Essaie sur le cas des collectivités territoriales au Maroc. Alternatives Managériales Economiques, 6(4), 287-305.

El Kezazy, H., & Hilmi, Y. (2023). The use of new technologies in management control systems and their impact on managerial innovation. Ouvrage collectif: Innovation Managériale et Changement Organisationnel.

el Kezazy, H., Hilmi, Y., Ezzahra, E. F., & Hocine, I. Z. H. (2024). Conceptual Model of The Role of Territorial Management Controller and Good Governance. Revista de Gestão Social e Ambiental, 18(7), e05457-e05457.

El Kezazy, H., & Hilmi, Y. (2023). Improving Good Governance Through Management Control in Local Authorities. International Review of Management And Computer, 7(3).

EL KEZAZY, H., & HILMI, Y. (2023). L'Intégration des Systèmes d'Information dans le Contrôle de Gestion Logistique: Une Revue de Littérature. Agence Francophone.

EL KEZAZY, H., & HILMI, Y. (2022). Towards More Agile Management: Literature Review of Information Systemsas the Pillar of Management Control. Revue Internationale du Chercheur, 3(4).

EL KEZAZY, H., & HILMI, Y. (2024). Le contrôle de gestion territorial: levier de la bonne gouvernance. Essaie sur le cas des collectivités territoriales au Maroc. Alternatives Managériales Economiques, 6(4), 287-305.

Emiliani, M. L. (2006). Origins of lean management in America: The role of Connecticut businesses. *Journal of Management History*, *12*(2), 167–184. https://doi.org/10.1108/13552520610654069

Fullerton, R. R., & McWatters, C. S. (2002). The role of performance measures and incentive systems in relation to the degree of JIT implementation. *Accounting, Organizations and Society, 27*(8), 711–735.

Godener, A., & Fornerino, M. (2017). Participation du manager au contrôle de gestion et performance managériale : Une nouvelle approche. *Comptabilité – Contrôle – Audit, 23*(2), 85–110.

Hammersley, M. (2001). On 'systematic' reviews of research literatures: A 'narrative' response to Evans & Benefield. *British Educational Research Journal, 27*(5), 543–554.

Henri, J.-F. (2006). Management control systems and strategy: A resource-based perspective. *Accounting, Organizations and Society, 31*(6), 529–558.

HILMI, Y. (2024). L'intégration des systèmes de contrôle de gestion via les plateformes numériques. Revue Economie & Kapital, (25).

Hilmi, Y. (2024). Cloud computing-based banking and management control. International Journal Of Automation And Digital Transformation, 3, 1-92.

HILMI, Y. (2024). Contrôle de gestion dans les banques islamiques: Une revue de littérature. Recherches et Applications en Finance Islamique (RAFI), 8(1), 23-40.

HILMI, Y., & HELMI, D. (2024). Impact du big data sur le métier de contrôleur de gestion: Analyse bibliométrique et lexicométrique de la littérature. Journal of Academic Finance, 15(1), 74-91.

HILMI, Y., & KAIZAR, C. (2023). Le contrôle de gestion à l'ère des nouvelles technologies et de la transformation digitale. Revue Française d'Economie et de Gestion, 4(4).

HILMI Y. (2024). Le contrôle de gestion au niveau des clubs sportives : Approche théorique. PODIUM OF SPORT SCIENCES

Hines, P., Holweg, M., & Rich, N. (2004). Learning to evolve: A review of contemporary lean thinking. *International Journal of Operations & Production Management, 24*(10), 994–1011.

Krafcik, J. F. (1988). Triumph of the lean production system. *Sloan Management Review, 30*(1), 41–52.

Kumar, D. V., Mohan, G. M., & Mohanasundaram, K. M. (2020). Lean supply chain management in garment industry using value stream mapping. *International Journal of Services and Operations Management, 37*(1), 133–143.

Kumar, N., & Mathiyazhagan, K. (2019). Manufacturing excellence in the Indian automobile industry through sustainable lean manufacturing: A case study. *International Journal of Services and Operations Management, 34*(2), 180–196.

Kunisch, S., Denyer, D., Bartunek, J. M., Menz, M., & Cardinal, L. B. (2023). Review research as scientific inquiry. *Organizational Research Methods*, *26*(1), 3–45.

Lauver, K. J., Nahm, A. Y., Opall, B. S., & Keyes, J. P. (2020). The importance of aligning lean with organisational strategy. *International Journal of Business Excellence*, *21*(1), 17–36.

Martínez-Jurado, P. J., & Moyano-Fuentes, J. (2014). Lean management, supply chain management and sustainability: A literature review. *Journal of Cleaner Production*, *85*, 134–150. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.09.042

Maskell, B. H., & Baggaley, B. L. (2006). Lean accounting: What's it all about? *Target Magazine*, *22*(1), 35–43.

Mouritsen, J., Hansen, A., & Hansen, C. Ø. (2001). Inter-organizational controls and organizational competencies: Episodes around target cost management/functional analysis and open book accounting. *Management Accounting Research*, *12*(2), 221–244. https://doi.org/10.1006/mare.2001.0163

Otley, D. (1999). Performance management: A framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, *10*(4), 363–382.

Panuwatwanich, K., & Nguyen, T. T. T. (2017). The effect of lean waste reduction technique to business results: A confirmatory study. *Management and Production Engineering Review*, *8*(1), 76–85. https://doi.org/10.1515/mper-2017-0010

Pereira, D. I. P., Sousa, P. S. A., & Moreira, M. R. A. (2023). *Lean management practices and their impact on organizational performance: Evidence from Portuguese SMEs*. *WSEAS Transactions on Business and Economics.*

Rauch, E., Matt, D. T., & Linder, C. (2020). Lean management in hospitality: Methods, applications and future directions. *International Journal of Services and Operations Management*, *36*(3), 303–326.

Rose, A. M., Deros, B. M., Rahman, M. N. A., & Nordin, N. (2011). Lean manufacturing best practices in SMEs. *Procedia Engineering*, *41*, 1707–1712.

Sahoo, S. (2019). Lean manufacturing practices and performance: The role of social and technical factors. *International Journal of Quality & Reliability Management*, *37*(5), 732–754.

Shah, R., & Ward, P. T. (2003). Lean manufacturing: Context, practice bundles, and performance. *Journal of Operations Management*, *21*(2), 129–149.

Shah, R., & Ward, P. T. (2007). Defining and developing measures of lean production. *Journal of Operations Management*, *25*(4), 785–805.

Simons, R. (1995). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business Press.

Sinha, N., & Matharu, M. (2019). A comprehensive insight into lean management: Literature review and trends. Journal of Industrial Engineering and Management, 12(2), 302-317. https://doi.org/10.3926/jiem.2885.

Stone, K. B. (2012). Four decades of lean: A systematic literature review. *International Journal of Lean Six Sigma*, *3*(2), 112–132. https://doi.org/10.1108/20401461211243702

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, *18*(7), 509–533.

Wahabi, R., Drissi, H., & Soudi, N. (2015). Lean Six-Sigma and its development in Africa. *International Journal of Innovation and Applied Studies*, *13*(2), 464–471.

Widener, S. K. (2007). An empirical analysis of the levers of control framework. *Accounting, Organizations and Society*, *32*(7–8), 757–788.

Womack, J. P., & Jones, D. T. (1997). *Lean thinking – Banish waste and create wealth in your corporation*. *Journal of the Operational Research Society*, *48*(11), 1148. https://doi.org/10.1038/sj.jors.2600967

Womack, J. P., & Jones, D. T. (2009). *Système Lean : Penser l'entreprise au plus juste* (2e éd.). Pearson Education.

Womack, J. P., Jones, D. T., & Roos, D. (1990). *The machine that changed the world: How lean production revolutionized the global car wars*. Simon & Schuster.

Yassine, H. I. L. M. I., Zahra, H. A. J. R. I. O. U. I., & Hamza, E. K. (2024). Systematic review of IPSAS standards: The introduction of IPSAS in public establishments. Edelweiss Applied Science and Technology, 8(5), 292-306.

Zarifa, Z. & Gusman .N. & Airin .A. (2023). *Lean management implementation in malaysian public sectors: critical success factors and performance implications. Management Systems in Production Engineering 2023.*

Zaoual, H., & Aouina Mejri, C. (2023). *Le lean management et l'institutionnalisation des routines dans les hôpitaux : le cas de la Tunisie*. Revue internationale de l'économie sociale : RECMA, (383), 95–111.