

# **CONTROLE DE GESTION ET CHOIX STRATEGIQUES DANS LES PME MAROCAINES**

## **MANAGEMENT CONTROL AND STRATEGIC CHOICES IN MOROCCAN SMEs**

**Khadija MISSAOUI**

Docteur

Laboratoire de recherche en Management et Développement

Des Entreprises et des Organisations (MADEO)

khadija.mi@hotmail.com

**Kaoutar BENYETHO**

Docteur

Laboratoire de recherche en Management et Développement

Des Entreprises et des Organisations (MADEO)

kaoutar\_beny@yahoo.fr

## **Résumé**

L'évolution récente de l'environnement de l'entreprise marocaine exige une meilleure compétitivité de la PME. La mise au point d'un contrôle de gestion adapté peut impliquer plus de transparence et une rationalité plus satisfaisante du processus de décision.

L'exercice de la fonction de contrôle de gestion en contexte PME a fort heureusement fait l'objet, au cours des dernières années, de plusieurs études empiriques dotées d'un référent conceptuel et d'une méthodologie comparable. Ainsi, le présent travail vise à vérifier la relation entre l'intégration de la fonction du contrôle dans l'entreprise et son impact sur le choix stratégique adopté. Les résultats d'une étude empirique auprès de 46 PME Marocaines seront présentés. Notre étude confirme que la fonction de contrôle dans les PME Marocaines est sensible à plusieurs facteurs dont la stratégie de l'entreprise.

**Mots - clés :** Contrôle de gestion, PME, Planification, Stratégies, Questionnaire.

## **Abstract**

The recent evolution of the Moroccan business environment requires a better competitiveness of the SME. The development of an appropriate management control may involve more transparency and a more satisfactory rationality of the decision-making process.

The exercise of the management control function in SME context has, fortunately, been the subject in recent years of several empirical studies with a comparable conceptual reference and methodology. Thus, the present work aims to verify the relation between the integration of the control function in the company and its impact on the strategic choice adopted. The results of an empirical study of 46 Moroccan SMEs will be presented. Our study confirms that the control function in Moroccan SMEs is sensitive to several factors including the company's strategy.

**Keywords:** Management control, SMEs, Planning, Strategies, Survey.

## **Introduction**

L'importance de la PME comme entité créatrice d'emploi et en tant que cadre harmonisateur du tissu industriel, doit autant s'accompagner d'analyses plus profondes de sa gestion afin d'aider les responsables à mettre en œuvre des démarches plus objectives de développement de leurs entreprises.

L'entreprise d'aujourd'hui doit être dotée de nouveaux outils qui permettent de la « gérer » avec une certaine assurance en réduisant au maximum les risques. Parmi les outils qui semblent incontournables pour mieux piloter l'entreprise, on peut citer le contrôle de gestion (Laaribi, 2004).

Les approches contingentes ont le mérite de poser le contrôle de gestion comme éminemment adaptable aux différents types d'organisations. Cela assure sa pérennité puisqu'il n'apparaît pas ainsi comme un modèle figé qui impose son empreinte à l'organisation (Pariente, 1998). En effet, les raisons qui poussent un dirigeant à faire du contrôle de gestion sont variables et dépendent tout aussi bien de la taille de l'entreprise, de sa stratégie, du profil de son dirigeant que de facteurs relatifs à l'environnement.

Le contrôle de gestion doit être en interaction avec les objectifs et les stratégies de l'entreprise. Les techniques pour préparer, et contrôler l'activité de production doivent s'articuler à partir des objectifs et des stratégies définis globalement pour l'entreprise et doivent servir à mesurer leur efficacité et leur efficacité (Alazard & Sépari, 2001).

Actuellement, la stratégie en tant que facteur de contingence occupe une place prépondérante dans l'explication des systèmes de contrôle de gestion (Bouquin, 2000).

L'objectif de notre recherche consiste à démontrer l'impact de l'intégration du contrôle de gestion sur les choix stratégiques dans les PME Marocaines.

Faire le point de l'influence de l'intégration du contrôle de gestion sur les choix stratégiques dans les PME marocaines semble particulièrement intéressant dans un contexte économique et social en pleine évolution.

Nous aurons à répondre donc à la problématique suivante :

« Quel est l'impact de l'intégration du contrôle de gestion sur les choix stratégiques dans les PME marocaines? ».

Pour répondre à cette problématique, nous avons formulé l'hypothèse centrale suivante :

Il existe une relation entre l'intégration du contrôle de gestion et les choix stratégiques dans les PME marocaines.

Pour réaliser notre étude, nous allons procéder à une recherche théorique ciblant le contrôle de gestion, la planification et le positionnement stratégique des PME dans un premier temps, puis nous allons effectuer une étude statistique auprès des 46 PME marocaines dans un second lieu. Cette étude statistique sera fondée sur une démarche hypothético-déductive.

## **1. Contrôle de gestion et choix stratégique en contexte PME : une revue de la littérature**

### **1.1. Le contrôle de gestion en contexte PME**

Avant de présenter le cadre général du contrôle de gestion dans les PME, il nous paraît important de revenir sur la définition du contrôle de gestion.

#### **1.1.1. Concept du contrôle de gestion**

Dans les années 90, Robert Anthony mis à jour sa définition « *le contrôle de gestion est un processus par lequel les dirigeants influencent les membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de manière efficace et efficiente* » (Anthony, 1993).

Dans cette définition, la référence aux ressources disparaît mais est conservée l'implication exclusive des dirigeants dans le processus du contrôle de gestion.

Ainsi, selon (Bouquin, 1997): « *le contrôle de gestion est un ensemble de processus et de dispositifs qui dans les organisations, orientent les décisions, les actions, les comportements pour en priorité, les rendre cohérents avec les objectifs à long et moyen terme et qui s'appuient sur des systèmes d'information, leur finalité est d'organiser la performance de l'entreprise et si possible d'en identifier les causes et d'en effectuer la mesure* ».

D'après Demeester et al., (1997) le contrôle de gestion est un système de pilotage qui relie stratégie et actions opérationnelles. Il est positionné comme interface entre le contrôle stratégique et le contrôle opérationnel.

#### **1.1.2. Contrôle de gestion dans les PME**

La spécificité de la PME réside en grande partie dans la nature du traitement de l'information nécessaire à son fonctionnement (Meyssonnier & Zawadzki, 2008).

Le rôle du contrôle de gestion dans les PME est identique et tout aussi important que dans une entreprise plus grande (Alazard & Sépari, 2001).

- ❖ Les outils et les procédures du contrôle de gestion lui sont applicables en respectant ses spécificités.
- ❖ La position dans l'organigramme sera fonction du nombre de personnes et des services mis en place :

- Ce peut être le comptable chargé de la comptabilité générale et de la comptabilité analytique qui élabore les budgets et utilise les techniques du contrôle.
- Ce peut être le dirigeant si l'entité est petite ou s'il souhaite coordonner et suivre lui-même les activités.

Parmi les outils du contrôle de gestion, certains semblent techniquement plus adaptés que d'autres pour gérer l'entreprise moyenne (par exemple : les calculs des coûts complets par les centres d'analyse plutôt que par la méthode ABC, les tableaux de bord plutôt que les budgets, la mise en place de centres de coûts et de chiffre d'affaires plutôt que des centres d'investissements, etc.) (Zawadzki & Meyssonier, 2008).

L'étude de Bergeron (2000) auprès de 77 entreprises montre que les outils comptables utilisés traditionnellement pour faire le suivi de la performance financière sont fortement présents dans les organisations et abondamment utilisés. Ces outils comptables correspondent aux besoins des dirigeants d'entreprises. Les organisations paraissent comprendre que ces outils comptables, bien qu'utiles, ne sont plus suffisants puisque l'on observe des pratiques bien ancrées en matière de présentation et d'utilisation d'indicateurs de la performance non financière. Une contribution importante de l'étude est de montrer que les PME se dotent d'outils reflétant leurs préoccupations stratégiques (Bergeron, 2000). Par contre l'étude empirique de Abi Azar (2005) auprès de 6 industries du secteur agro-alimentaire au Liban montre que le contrôle de gestion dans les PME se réduit à une série d'outils simples et peu complexes (budget à court terme, tableau de bord) qui permettent de savoir où se situe l'entreprise, mais ne donne aucun projet à l'organisation.

Santin et Caillie (2008) montrent que les spécificités organisationnelles, environnementales et psychosociologiques influencent l'évolution du design du système de contrôle de gestion dans les PME.

De nombreuses recherches empiriques démontrent ainsi que la taille de la PME, sa stratégie, le profil de son dirigeant, son environnement, composent un contexte peu favorable à l'intégration du contrôle et à l'introduction des nouvelles méthodes et outils de contrôle de gestion développés dans la grande entreprise. Dans cet article nous nous intéressons essentiellement aux facteurs internes à l'entreprise à savoir la stratégie de l'entreprise.

Bouquin (1994) représente ainsi le contrôle de gestion comme déclinaison de la stratégie. A partir de la détermination des facteurs clés de succès, il est nécessaire d'organiser les actions qui en découlent, les investissements nécessaires et d'affecter les objectifs et les ressources

aux différents départements ou centres de responsabilité concernés ; enfin une fois définies les missions, il faut élaborer les critères pour mesurer les résultats (Alazard & Sépari, 2001).

L'étude de Chenhall et Langfield Smith (1998), a montré que la méthode ABC est davantage adoptée par les organisations qui ont un positionnement de domination par les coûts.

Les relations entre la stratégie et le contrôle se sont cristallisées sur le processus de planification et d'allocation des ressources, notamment sur le contrôle budgétaire, qui est un sous-ensemble du contrôle de gestion (Bouquin, 2009).

La stratégie consiste en la détermination des buts et objectifs d'une entreprise, en l'adoption de moyens d'action et d'allocation des ressources nécessaires pour atteindre ces objectifs. Les termes de « moyens d'action » et d'« allocation de ressources » introduisent donc les notions de coûts, de budgets et donc lient stratégie et contrôle de gestion (Fabre, et al., 2008).

Bouquin (1986) note que parmi les nombreux facteurs susceptibles d'influencer le contrôle de gestion, la stratégie devrait tenir une place importante.

## **1.2. Planification et positionnement stratégique des PME**

### **1.2.1. Planification stratégique**

La planification stratégique, malgré sa grande importance pour la pérennité et le développement des entreprises, est considérée comme incomplète, non structurée, irrégulière, sporadique et plutôt réactive et informelle dans les PME à cause de leurs caractéristiques si différentes des grandes entreprises. En effet, plusieurs auteurs soutiennent que la majorité des propriétaires dirigeants de PME ne recourent ni à la planification formelle ni à la stratégie formelle (Lima, 2003).

Traditionnellement, c'est la pensée qui précède l'action dans une démarche stratégique, or, dans la petite entreprise, la pensée est plutôt menée par l'expérience ou l'action. Ainsi, les décisions deviennent le fruit de l'apprentissage et suivent d'elles-mêmes, de façon inconsciente une forme de stratégie (Lecerf, 2006).

Dans le même sens, et d'après Torrès (2000) « *l'horizon temporel des PME est le plus souvent le court terme* », alors que planifier une stratégie est généralement pour le moyen et le long terme. De plus le propriétaire-dirigeant manque souvent de recul pour gérer son entreprise, du fait qu'il se retrouve la majorité du temps entrain de régler des problèmes quotidiens. En conséquence, les chefs de PME préfèrent recourir à l'intuition pour prendre les décisions. Il apparait donc que la stratégie dans les PME est avant tout implicite et très souple.

D'un autre côté, une fois le chef de la PME décide de planifier la stratégie de son entreprise afin de maximiser ses chances de survie, de pérennité et de croissance, il aura un large choix de stratégies avec chacune des caractéristiques et des spécificités bien précises.

Dans le présent travail, nous allons nous concentrer sur les célèbres stratégies génériques de Porter et la stratégie de diversification marketing beaucoup plus adéquates aux PME.

### **1.2.2. Stratégies génériques de Porter :**

Michael Porter, professeur de stratégie d'entreprise de l'université d'Harvard, explique dans son ouvrage « L'avantage concurrentiel » publié en 1986, que toute entreprise doit d'abord analyser les facteurs qui influencent son environnement, à savoir :

- Les concurrents ;
- Les offreurs des produits de substitution ;
- Les nouveaux entrants ;
- Le pouvoir de négociation des clients ;
- Le pouvoir de négociation des fournisseurs.

L'étude de ses facteurs permet l'identification des facteurs clé de succès (FCS) du secteur, et ainsi, choisir une stratégie qui assure une position de leader à l'entreprise.

En effet, Porter avance que « *l'essence de la stratégie est l'avantage concurrentiel, que l'entreprise peut acquérir en organisant et en accomplissant les activités de la chaîne de valeur différemment de ses rivales* ». Et pour que cet avantage concurrentiel soit durable, l'entreprise n'est pas amené à faire mieux de ce que fais déjà la concurrence, mais se démarquer de la concurrence soit pas la façon dont elle accomplit des activités semblables à celles de ses rivales, soit par son aptitude à accomplir des activités totalement différentes.

En 1985 avec son travail « Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance », Porter explique que pour atteindre une position dominante par rapport à ses concurrents, l'entreprise doit décider de construire sa stratégie principale en recherchant l'un de ces deux avantages : soit un avantage par la différenciation ou bien un avantage par les coûts (Soparnot, 2010).

C'est ainsi qu'apparaissent trois stratégie de base, dites génériques (permettant d'obtenir des profits supérieurs à la moyenne du secteur) qui sont : La domination par les coûts (Cost leadership), Differentiation (Différenciation) et la focalisation ou concentration (Focus). Cette

dernière a été divisée par Porter par la suite en deux variantes : une focalisation fondée sur les coûts (Cost focus) et une focalisation fondée sur la différenciation (Differentiation Focus).

**Figure 1 : Stratégies génériques de M. Porter**



Source : L'avantage concurrentiel de M. Porter, 1986, Paris, Dunod, Edition, 2003.

#### 1.2.2.1. Stratégie de domination par les coûts :

Cette stratégie consiste à obtenir un avantage concurrentiel en offrant à un prix inférieur, grâce à une bonne maîtrise des coûts de différentes activités de production, de marketing, de système d'information, d'approvisionnement... une structure ou un produit comparable à celui de la concurrence. Ainsi l'entreprise réalisera des résultats supérieurs à la moyenne du secteur.

Les conditions de réussite de cette stratégie sont liées d'un côté à la confirmation de l'existence d'une sensibilité relativement élevée de la clientèle aux prix bas et l'opportunité d'élever le volume de ventes et ainsi augmenter sa part dans le marché. D'un autre côté, le mouvement des coûts de la chaîne de valeur doit être parfaitement clair ce qui permettra à l'entreprise de mettre en avant les principales activités sur lesquelles elle doit se concentrer pour préserver son avantage et l'attractivité de son offre (Soparnot, 2010).

Mais quels sont les leviers de la domination des coûts ?

Cette stratégie se base sur deux concepts fondamentaux : les économies d'échelle et l'effet d'expérience.

- Economie d'échelle : « est une expression faisant référence à la baisse du coût d'un produit à l'unité grâce à l'augmentation de la productivité. Dit autrement, la réalisation d'une économie d'échelle signifie que l'entreprise devra créer ses produits

*en grande quantité pour faire diminuer le coût de chacun pris individuellement »*  
(Droit – finances, 2017).

- Effet d'expérience : formalisé en 1966 par Bruce Henderson, fondateur du Boston Consulting Group. « *C'est une théorie selon laquelle, pour chaque secteur d'activité, un certain nombre de facteurs tels que: les progrès en terme de processus et de technologies, les économies d'échelles, l'effet d'apprentissage etc., permettent de réduire de manière constante le coût de fabrication unitaire d'un produit à chaque doublement de production* » (Marketing-stratégiques, 2011).

#### 1.2.2.2. Stratégie de différenciation :

Stratégie qui consiste pour une entreprise à proposer à l'ensemble des segments du marché une offre originale et unique par rapport à celle des principaux concurrents. Cette offre valorisée en termes de réputation, de qualité, de fiabilité, de design, d'innovation, permettra à l'entreprise de justifier le surplus et donc le prix cher de ses produits aux clients (Soparnot, 2010).

Dans le même sens, tant que l'entreprise parvient à ajouter une valeur significative à son produit, ou un service associé au produit et donc exploiter de plus en plus les sources de différenciation existantes, elle pourra préserver voire accroître son avantage face à ses rivaux. En effet, pour Parthasarthy (2009) l'entreprise voulant pratiquer et faire réussir la stratégie de différenciation pourra proposer plusieurs modèles de produits pour attirer des clients différents, aux goûts différents. Ainsi l'entreprise pourra faire concurrence dans plusieurs segments de marché, en insistant sur la R&D pour les entreprises qui se concentrent sur les caractéristiques du produit, tandis que celles qui privilégient la fiabilité et la performance doivent avoir une suprématie dans la fabrication parfaite garantie sans défauts.

Toutefois, ces actions n'aboutiront que si l'entreprise suit et analyse minutieusement les changements dans les besoins des clients qui dans ce cas, donnent une grande importance et donc sont fortement sensibles à la différenciation des produits et l'originalité de l'offre au lieu des prix bas attractifs.

#### 1.2.2.3. Stratégie de focalisation de concentration ou de niche :

Selon Porter (1980) « *La stratégie de concentration sur un créneau, généralement adoptée par les PME, consiste à concentrer ses efforts sur un segment étroit du marché : un segment*

*géographique particulier, un groupe de clients particuliers, un segment de la gamme des produits ».*

Cette stratégie trouve sa justification dans les points suivants (Parthasarthy, 2009) :

- La niche présente une taille suffisante pour procurer des profits ;
- La niche propose une opportunité et un grand potentiel de croissance ;
- La niche n'intéresse pas les grandes concurrents ;
- L'entreprise a les moyens et les forces nécessaires pour défendre et maintenir sa position dans la niche.

Pour suivre une stratégie de concentration, l'entreprise après avoir choisi le segment de marché adéquat à ses compétences, doit décider la forme de sa focalisation (Carpenter & Sanders, 2009). Sera-t-elle :

- ✓ Fondée sur la domination par les coûts (Cost focus) : en choisissant un segment de marché étroit, cette stratégie consiste à réduire au maximum les coûts de production. L'entreprise présente donc les prix les plus bas dans ce segment, ce qui va lui garantir un avantage durable ;
- ✓ Fondée sur la différenciation (Differentiation Focus) : toujours en se concentrant sur un créneau ou une niche, cette stratégie consiste à procurer une offre largement différente et unique par la clientèle.

### **1.2.3. Stratégie de diversification :**

En principe, si la spécialisation consiste à se concentrer sur un seul domaine stratégique (DAS), la diversification par contre permet à l'entreprise de se positionner sur plusieurs DAS. Toutefois, définir exactement ce qui est une diversification n'est pas aussi simple, vu que cette stratégie en pratique fait référence à des réalités et des situations très différentes. En effet, une entreprise peut mettre en place une nouvelle activité qui est très proche des activités déjà existantes et le changement dans ce cas touchera seulement quelques variables marketing ou de types techniques ; on parle alors de diversification marketing. Dans d'autres cas, le marché et la technologie utilisée (un nouveau métier) sont largement différents ce qui exige l'apprentissage et l'assimilation de nombreuses nouvelles compétences ; il s'agit de la diversification stratégique (Helfer, et al., 1996).

En effet, la diversification n'est pas à la portée de toutes les entreprises, seules les grandes peuvent supporter les frais et allouer les ressources nécessaires à la réussite d'une telle stratégie. C'est pourquoi nous allons s'intéresser dans ce travail à la diversification marketing.

« *Produits nouveaux pour des clients actuels ou clients nouveaux pour produits actuels, telles sont les deux voies d'une diversification marketing, qui reste de la spécialisation dès lors qu'elle ne nécessite pas la mise en œuvre de compétences nouvelles pour l'entreprise* » (Detrie, 2005).

## **2. Méthodologie et résultats**

### **2.1. Méthodologie**

Opter pour une position épistémologique doit être en cohérence avec la façon dont le chercheur appréhende les données. Dans notre travail, nous optons pour la posture de positivisme qui considère la réalité comme ayant une existence propre, indépendante du chercheur, où la connaissance est objective. Ainsi notre principale mission est d'expliquer le schéma de causalité entre le contrôle de gestion et les choix stratégiques dans les PME Marocaines.

Dans la présente recherche, notre démarche est hypothético-déductive. Celle-ci prend comme point de départ les différents travaux qui se réfèrent à la problématique pour pouvoir générer des hypothèses. Notre démarche est donc basée sur une approche quantitative, qui consiste à vérifier la relation entre contrôle de gestion et choix stratégique à partir des données (quantitatives et qualitatives) collectées auprès des PME Marocaines appartenant à des secteurs différents.

La vérification empirique est basée sur une enquête réalisée auprès des 46 PME marocaines. Dans ce cadre, nous avons établi un questionnaire comportant un ensemble de questions de différentes natures (questions fermées uniques et multiples, fermées échelles et ouvertes) afin de simplifier la compréhension aux personnes interrogées.

Notre hypothèse de recherche qui construit la base des autres hypothèses concerne :

H : L'impact de l'intégration du contrôle gestion sur le choix stratégiques des PME Marocaines.

A partir de cette hypothèse on peut formuler les sous-hypothèses suivantes :

H-1 : Les PME qui intègrent le contrôle de gestion se basent plus sur la planification dans leur stratégie.

H-2 : Les PME Marocaines qui intègrent le contrôle de gestion adoptent une stratégie bien précise.

H-2-a : Les PME Marocaines qui intègrent le contrôle adoptent une stratégie de domination par les coûts

H-2-b : Les PME Marocaines qui intègrent le contrôle adoptent une stratégie de différenciation.

H-2-c : Les PME Marocaines qui intègrent le contrôle adoptent une stratégie de focalisation.

H-2-d : Les PME Marocaines qui intègrent le contrôle adoptent une stratégie de diversification.

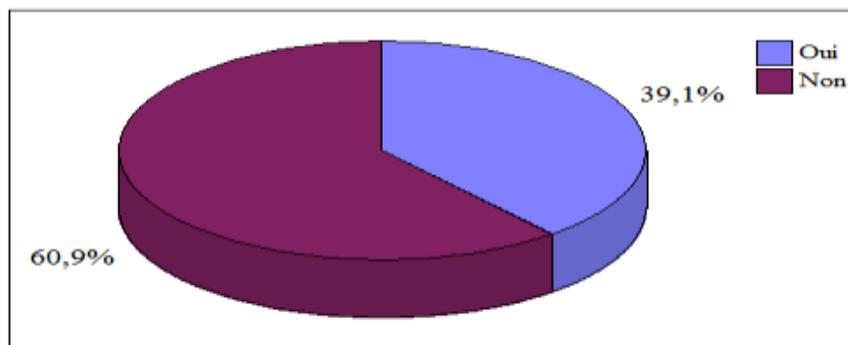
## 2.2. Résultats et interprétation

A ce niveau, il faut signaler que pour effectuer l'analyse statistique, nous avons eu recours au logiciel SPHINX LEXICA.

### 2.2.1. Contrôle de gestion dans les PME Marocaines

Plusieurs recherches montrent que, pour la plupart des dirigeants, le système de contrôle de gestion est défini, par le système de comptabilité conçu principalement pour rendre compte aux autorités fiscales. Cependant, on ne doit pas considérer que la fonction de contrôle de gestion, dans une PME, n'existe pas.

**Figure 2 : Répartition des PME marocaines selon leur disposition d'une fonction du contrôle de gestion**



Source: Schéma confectionné par nous-mêmes sur la base des résultats de l'étude

En ce qui concerne la fonction du contrôle de gestion proprement dite, 60,9% des entreprises de notre échantillon ne disposent pas d'un service « contrôle de gestion » contre 39,1% des entreprises.

### 2.2.2. La base de la stratégie dans les PME Marocaines

Selon une enquête citée par Duchéneaut (1997), plus de 70% des dirigeants de PME préfèrent l'intuition à la prévision et la considère comme très importante dans la prise de décision. En effet, selon Julien et Marchesnay, (1988) la fonction de décision dans une PME se fait de la

manière suivante : Intuition – Décision – Action. Aussi, la stratégie des PME est intuitive et peu formalisée, plus axée sur la réaction que l'anticipation, implicite et très souple.

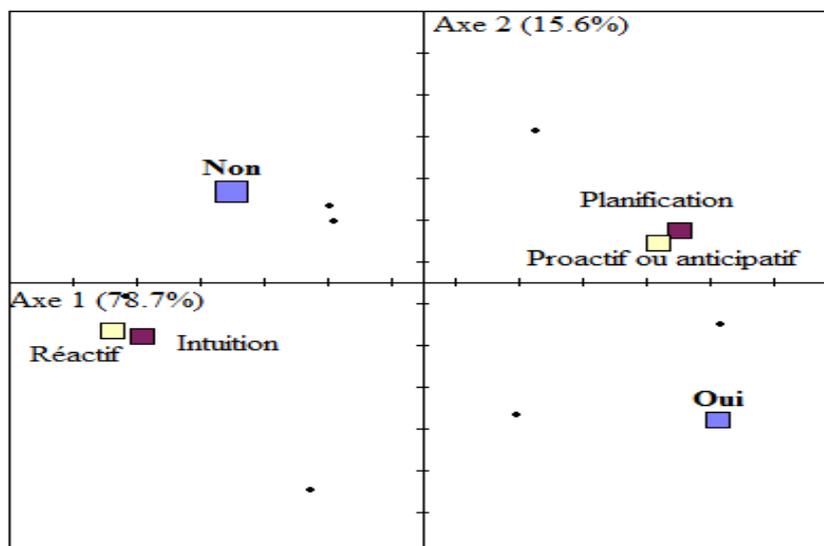
**Tableau 1: Répartition des PME en fonction de la base de leur stratégie**

Base stratégique Fonction CG	Intuition	Planification	TOTAL
Oui	9,1%	66,7%	39,1%
Non	90,9%	33,3%	60,9%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Source : Tableau élaboré à partir des résultats de l'étude (analyse du logiciel SPHINX LEXICA)

La dépendance est très significative avec  $\chi^2=15,97$ ,  $ddl=1,1-p=99,99\%$ . Selon ce tableau, 66,70% des PME de notre échantillon qui disposent d'un système de contrôle de gestion avancent la planification comme base de l'élaboration de leur stratégie, contre 9,1% des PME se basant sur l'intuition. D'un autre côté, 90,9% des PME qui n'adoptent pas un système de contrôle de gestion se basent sur l'intuition, Donc, H1 peut être acceptée.

**Carte : relation entre contrôle de gestion, planification et comportement stratégique**



Source: Carte confectionnée par nous-mêmes sur la base des résultats de l'étude

**Tableau 2 : relation entre contrôle de gestion, planification et comportement stratégique**

	Axe 1 (+78.7%)		Axe 2 (+15.6%)	
CONTRIBUTIONS POSITIVES	Oui	+16.8%	Non	+28.4%
	Planification	+16.8%	Planification	+8.0%
	Proactif ou anticipatif	+15.5%	Proactif ou anticipatif	+4.9%
CONTRIBUTIONS NEGATIVES	Réactif	-20.8%	Oui	-43.8%
	Intuition	-18.9%	Intuition	-8.6%
	Non	-11.2%	Réactif	-6.3%

Source : Tableau élaboré à partir des résultats de l'étude (analyse du logiciel SPHINX LEXICA)

Selon la carte et le tableau de contribution, les PME qui intègrent le contrôle de gestion se base plus sur la planification et plus axées sur l'anticipation que la réaction.

La stratégie des PME Marocaines n'est pas formalisée. Le souci fondamental à ce niveau est de savoir s'adapter à un environnement qui devient de plus en plus concurrentiel. Or l'on sait que parmi les critères importants de la spécificité des PME Marocaines se trouvent l'absence de stratégie formelle, de plans et le rôle prépondérant du dirigeant dans la stratégie à travers le concept de vision.

### 2.2.3. Positionnement stratégique des PME marocaines

En testant simultanément les deux variables types de stratégies et fonction de contrôle de gestion, nous obtenons le tableau 2 suivant :

**Tableau 2 : Répartition des PME selon le positionnement stratégique**

Types de stratégies	Différenciation	Diversification	Domination par les coûts	TOTAL
<b>Fonction CG</b>				
Oui	41,9%	0,0%	66,7%	<b>43,6%</b>
Non	58,1%	100%	33,3%	<b>56,4%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Source: Tableau élaboré à partir des résultats de l'étude (analyse du logiciel SPHINX LEXICA)<sup>1</sup>

<sup>1</sup> La dépendance est peu significative  $\chi^2 = 4,32$ ,  $ddl = 2$ ,  $1-p = 88,46\%$ .

D'après ce tableau, les PME qui intègrent le contrôle de gestion adoptent une stratégie de domination par les coûts. Cette dernière, en effet, a plusieurs avantages, entre autres (Parthasarthy, 2009):

- Le prix est souvent utilisé comme le moyen de faire face à la concurrence et aux guerres de prix initiés par les rivaux ;
- Les menaces des substituts peuvent être contrecarré grâce à une structure de faibles coûts permettant ainsi une baisse des prix plus importante ;
- Une barrière à l'entrée est érigée en conséquence de la part de marché de l'entreprise et ses investissements considérables dans les immobilisations;
- L'entreprise jouit d'un pouvoir de négociation supérieur, que ce soit avec les acheteurs ou les fournisseurs, en raison de son approvisionnement et sa distribution de masse.

Tandis que les entreprises de notre échantillon qui ne disposent pas de fonction de contrôle de gestion suivent plutôt une stratégie plus orientée vers la différenciation, afin de bénéficier de certains avantages, dont on cite (Soparnot, 2010) :

- Offre à l'entreprise l'avantage de dresser une barrière contre les nouveaux entrants ;
- Faire face aux menaces des produits de remplacement ou de substitution ;
- Maitriser le pouvoir de négociation des clients ;
- Absence de la contrainte de chercher toujours à accroître ses parts de marchés et ainsi plus de concurrence directe sur les prix.

## **Conclusion**

Le contrôle de gestion est devenu un instrument de gestion incontournable et a conquis les dirigeants soucieux de gérer les ressources de leurs entreprises d'une manière qui colle de près à leurs aspirations (Laaribi, 2004). Notre travail cherchait la relation entre l'intégration de la fonction du contrôle dans l'entreprise et son impact sur le choix stratégique adopté.

En effet, nos résultats tirés d'un échantillon de 46 PME marocaines montrent que presque 40% des entreprises consultées intègrent la fonction du contrôle de gestion contre 60%. La plupart de ces dernières se basent sur l'intuition pour élaborer leurs stratégies, alors que presque 68% des entreprises disposant d'une fonction du contrôle de gestion se basent plutôt sur la planification. Nous avons ainsi mis en évidence un lien entre l'intégration du contrôle de gestion et planification stratégique (hypothèse 1).

D'autre part, il apparaît que la domination par les coûts est la stratégie favorite des PME intégrant la fonction du contrôle de gestion, tandis que la différenciation reste la stratégie privilégiée des PME qui ne disposent pas de fonction du contrôle de gestion (hypothèse 2).

### **Bibliographie :**

Abi Azar, J. (2005). Les outils de contrôle de gestion dans le contexte des PME : cas des PMI au Liban. Publié dans Comptabilité et Connaissances.

Alazard, C & Sépari, S. (2001), Contrôle de gestion, 5<sup>ème</sup> Edition Dunod.

Anthony, R. N. (1993), La fonction contrôle de gestion, pour la traduction française, Publication, Paris.

Bergeron, H. (2000). Les indicateurs de performance en contexte PME, quel modèle appliquer? 21<sup>ème</sup> congrès de l'AFC

Bouquin, H. (1986). Le contrôle de gestion. Presses Universitaires de France

Bouquin, H. (1994), Les fondements du contrôle de gestion, Paris, PUF, Collection Que sais-je?

Bouquin, H. (1997), Le contrôle de gestion, PUF, Paris.

Bouquin, H. (2009). Contrôle et stratégie. [consulté le 25/02/2013] disponible internet: « [http://www.crefige.dauphine.fr/publish/ctrl\\_strat.htm](http://www.crefige.dauphine.fr/publish/ctrl_strat.htm) »

Bouquin, H., (2000), Comptabilité de gestion, 3<sup>ème</sup> édition, Economica, Paris.

Carpenter, M.A & SANDERS, W.G. (2009), Strategic Management: A Dynamic Perspective, Pearson/Prentice Hall.

Chenhall, R.H & Langfield Smith, K. (1998). The Relationship between strategic priorities, management organizations and society. Vol. 23, n° 23.

Demeestère R., Lorino P., Mottis N., (1997), Contrôle de gestion et pilotage, Edition Nathan.

Detrie, J.-P. (2005), Strategor : Politique générale de l'entreprise. Dunod.

Duchéneaut, B. (1997), Les Dirigeants de PME: enquête, chiffres, analyses pour mieux les connaître, Edition Maxima.

Fabre, P., et al. (2008), Management et contrôle de gestion, DSCG3, Dunod.

Helfer, J.-P, Kalika, M & Orsoni, J. (1997). Management : Stratégie et organisation. Vuibert.

Julien, P.A & Marchesnay, M. (1988), La petite entreprise, Editions Vuibert.

Laaribi, M. (2004), Le contrôle de gestion dans les entreprises marocaines, concepts et pratiques, Facogem.

Lecerf, M. (2006). Les petites et moyennes entreprises face à la mondialisation. Thèse présentée à l'Université de Paris I Panthéon Sorbonne [consulté le 10 Février 2014] disponible sur internet : « <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00136530/document> »

Lima, E.O. (2003). Stratégie de PME : de la perspective traditionnelle aux approches descriptives axées sur le processus. HEC Montréal, cahier de recherche N°03 [consulté le 17 Septembre 2013] disponible sur internet : « [expertise.hec.ca/chaire\\_entrepreneuriat/wp.../2003-03gpestrategie.pdf](http://expertise.hec.ca/chaire_entrepreneuriat/wp.../2003-03gpestrategie.pdf) »

Meyssonnier, F. & Zawadzki, C. (2008). L'introduction du contrôle de gestion en PME : étude d'un cas de structuration tardive de la gestion d'une entreprise familiale en forte croissance. Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, vol. 21, n° 1.

Pariante, P. (1999), Les approches contingentes en contrôle de gestion, In Dupuy Y. (coordonné par), Faire de la recherche en contrôle de gestion, Vuibert, FNEGE, p.81-88.

Parthasarthy, R. (2009). Fondements de management stratégique. Editions du Renouveau Pédagogique Inc.

Porter, M. (2003), L'avantage concurrentiel. Dunod.

Porter, M. (1999), Choix stratégiques et concurrence. Economica.

Santin, S & Van Caillie, D. (2008). Le design du système de contrôle de gestion des PME : une quête de stabilité adaptative. Cahier de recherche n°8.

Soparnot, R. (2010), Stratégies des organisations. Hachette.

Thiétart, R.-A & Xuereb J-M. (2005). Stratégies : Concepts, méthodes, mise en œuvre. Edition Dunod.

Torrès, O. (2000). Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME. 5ème Congrès International Francophone PME, Lille [consulté le 30 Mai 2014] disponible sur internet : « <http://www.oliviortorres.net/travaux/pdf/ot1lille.PDF> »

### Sources webographiques

[www.marketing-strategique.com/](http://www.marketing-strategique.com/)

[www.crefige.dauphine.fr/publish/ctrl\\_strat.htm](http://www.crefige.dauphine.fr/publish/ctrl_strat.htm)

[www.hec.be/.../WP\\_HECULG\\_2008](http://www.hec.be/.../WP_HECULG_2008)

<http://droit-finances.commentcamarche.net/>