

**L'importance du système contrôle de gestion
auprès des femmes entrepreneures :
Une étude exploratoire dans la région Souss Massa**

**The importance of the management control system for women
entrepreneurs: An exploratory study in the Souss Massa region**

DEHBI Sara (Doctorante)
Université Ibn Zohr, ENCG
Agadir, MAROC
dehbi.sara@gmail.com

ABOUSAID Fatima-Zohra (Doctorante)
Université Ibn Zohr, ENCG
Agadir, MAROC
fatima-zohra.abousaid@edu.uiz.ac.ma

DRISSI Selma (Doctorante)
Université Ibn Zohr, ENCG
Agadir, MAROC
slmadrissi@gmail.com

ANGADE Khadija (Ph.D.)
Université Ibn Zohr, ENCG
Agadir, MAROC
k.angade@uiz.ac.ma

RÉSUMÉ

Aujourd'hui, les obstacles entravant l'entrepreneuriat féminin sont au cœur des préoccupations majeures du Maroc. Ce qui nous pousse à nous interroger sur la nécessité d'un système de mesure de performance financière, permettant une maîtrise de la gestion des entreprises gérées par les femmes entrepreneures. En fait, détenir un service contrôle de gestion au sein de son entreprise pourrait s'avérer essentiel à la femme entrepreneure pour pouvoir gérer efficacement l'ensemble de ses activités.

L'objectif de notre article est de mettre en évidence l'importance du système contrôle de gestion dans l'entreprise féminine. Pour ce faire, nous avons mené une étude exploratoire, auprès d'un échantillon de quinze femmes entrepreneures marocaines de la région Souss Massa. Les principaux résultats montrent que les entrepreneures ne sont pas conscientes de l'importance du système contrôle de gestion et de son influence positive sur la performance financière de l'entreprise, puisqu'elles considèrent leur petite structure et le manque de moyens, comme des freins à l'instauration d'un tel système.

Mots clés : Entrepreneuriat Féminin, Système Contrôle de Gestion, Région Souss Massa (Maroc).

ABSTRACT

Today, obstacles to women's entrepreneurship are at the heart of Morocco's major concerns. This prompts us to question the need for a financial performance measurement system, which allows us to control the management of businesses run by women entrepreneurs. In fact, holding a management control department within her company could be essential for the woman entrepreneur to be able to manage all her activities efficiently.

The objective of this article is to highlight the importance of the management control system in the female business. To do this, we conducted an exploratory study, with a sample of fifteen women entrepreneurs from Morocco in the Souss Massa region. The main results show that entrepreneurs are not aware of the importance of the management control system and its positive influence on the performance of the company, considering their small structure and the lack of means, as brakes to the establishment of such a system.

Key Words: Female Entrepreneurship, Management Control System, Souss Massa Region (Morocco)

Introduction

Le rôle déterminant de la femme dans le tissu économique actuel n'est plus à démontrer. Le nombre d'entreprises créées et/ou gérées par les femmes ne cesse de s'accroître dans le monde. Nombreuses sont les études qui se penchent sur le sujet, notamment en ce qui concerne la spécificité du statut féminin en entrepreneuriat. En effet, une récente étude de l'AFEM (2015) sous le thème « Évaluation du vivier entrepreneurial au Maroc : Étude quantitative et qualitative, Synthèse & Recommandations » fait le point sur la situation de l'entrepreneuriat féminin au Maroc, en mettant en exergue le profil de la femme entrepreneure marocaine, ses motivations ou encore les obstacles auxquels elle se heurte. En outre, l'étude vise à apporter quelques recommandations pratiques pour l'amélioration du climat entrepreneurial de la femme.

Précisons par ailleurs que nous désignons par femme entrepreneure marocaine toute femme marocaine qui crée et/ou développe son entreprise, en exploitant une opportunité d'affaires tout en acceptant de prendre un risque financier. Sont exclues de cette définition les professions libérales.

Par ailleurs, dans un environnement plus compétitif et complexe, l'entreprise féminine, aujourd'hui, est confrontée à plusieurs problèmes liés à la gestion de ces entreprises, précisément à la nature du traitement de l'information nécessaire au bon fonctionnement. D'où l'importance du système contrôle de gestion, qui représente une solution indéniable en matière d'aide à la décision. En effet, le contrôle de gestion a été longtemps considéré comme un guide dans la prise de décision, une sorte de sécurité et un avantage considérable pour le bon fonctionnement de l'entreprise. Il est alors considéré comme un outil de management pour ces entreprises, qui permet d'aider les responsables à prendre les meilleures décisions, afin d'éclairer les différents aspects de la performance globale.

Ceci étant dit, la problématique qui se pose à ce niveau est la suivante : Est-ce que le système contrôle de gestion représente-t-il une opportunité pour les femmes entrepreneures ? Autrement dit, est-ce que le contrôle de gestion est un outil pertinent pour que l'entreprise féminine puisse atteindre une performance financière optimale ?

Dans notre article, nous mettons donc l'accent, en premier lieu, sur l'entrepreneuriat féminin et le contrôle de gestion, en se basant sur une revue de littérature synthétisée. Deuxièmement, nous présentons la méthodologie de recherche adoptée pour mener notre étude exploratoire

effectuée auprès des entreprises féminines. Enfin, nous analysons minutieusement cette étude exploratoire et nous exposons les principaux résultats, en troisième et dernière partie.

1. Revue de littérature sur l'entrepreneuriat féminin au Maroc

1.1. État des lieux de l'entrepreneuriat féminin au Maroc

De nos jours, plusieurs femmes ont franchi le pas de l'entrepreneuriat avec succès, en ayant pour ambition commune l'ascension économique du pays. A cette volonté s'ajoute un contexte et un environnement marocain de plus en plus favorable et équitable pour faire de l'entrepreneuriat féminin un levier de croissance et de création de richesses.

En effet, entre 1999-2000, le Maroc a vu naître un Plan d'Action pour l'Intégration des Femmes au développement, caractérisé notamment par la proposition des mesures d'alphabétisation des femmes et de scolarisation des filles. De surcroît, la Commission de la révision de la Moudawana a été mise en place en 2001, accompagnée de la mise en place de la ratification et la publication de la « Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination against Women (CEDAW) ». En 2003, le Code du travail a été également révisé notamment par le principe de non discrimination en matière des salaires. Le Nouveau Code de la Famille (Moudawana) a été promulgué en 2004. Deux années plus tard en 2006, il y a eu la promulgation de la stratégie nationale pour l'équité et l'égalité entre les sexes par l'intégration de l'approche genre dans les politiques et programmes de développement. L'année d'après, après la révision du code de nationalité, les marocaines pouvaient désormais transmettre leur nationalité (Zaam, 2013 ; Entrelles, 2014).

L'ensemble de ces mesures soulignent que le Maroc se consacre activement à la promotion de l'entrepreneuriat féminin, visant à accompagner la femme entrepreneure marocaine tout au long de son processus entrepreneurial. Toutefois, il n'en demeure pas moins que des obstacles persistent à entraver la réussite entrepreneuriale des femmes marocaines.

Abstraction faite des procédures et relations administratives, mais encore de l'accès au financement bancaire, qui ne représentent plus de difficultés liées au genre, les obstacles sont nombreux, dont les facteurs culturels et sociétaux constituent la majeure partie des difficultés pour les femmes chefs d'entreprise (AFEM, 2015).

D'après les résultats de l'étude de AFEM (2015), les femmes entrepreneures rencontrent en premier lieu des difficultés liées au poids des mentalités, surtout dans les petites villes et

certaines régions du Nord qui cantonnent les femmes dans les rôles traditionnels et peinent à les accepter dans l'espace public. Deuxièmement, les problèmes liés à la vie familiale empêchent les femmes à déléguer les responsabilités familiales et éducatives, dû au manque de personnel et de structures. En troisième lieu, les entrepreneures rencontrent des problèmes avec les clients et ceux liés à l'accès au marché, dans la mesure où elles ressentent un manque de crédibilité accordé par les parties prenantes, par rapport à leurs concurrents masculins. Enfin, au cours de la gestion quotidienne, les femmes marocaines, signalent leur besoin en termes d'aide et en termes de formation à différents niveaux de leurs structures. Ce dernier obstacle peut se résumer dans le tableau suivant :

Tableau 1 : Principales difficultés rencontrées par les femmes entrepreneures marocaines dans la gestion quotidienne

Problèmes liés à la disponibilité des ressources humaines qualifiées	26%
Problèmes commerciaux	22%
Problèmes financiers	16%
Problèmes administratifs	14%
Problèmes d'accès au financement de nouveaux projets	7%
Problèmes avec les fournisseurs	6%
Problèmes liés à des contraintes d'ordre social et à la condition de la femme	4%
Problèmes liés à la conciliation entre vie familiale et vie professionnelle	4%
Problèmes liés à la production	3%
Problèmes liés au foncier	3%
Problèmes de disponibilité de l'information	2%
Problèmes liés à l'acquisition d'équipements de matériels de production	2%
Problèmes liés au manque d'orientation et de conseil pour les entrepreneurs	1%
Aucune	4%

Source : Enquête AFEM (2015)

1.2. La femme entrepreneure marocaine et la gestion d'entreprise

Comme nous l'avons exposé précédemment, les femmes entrepreneures marocaines trouvent des difficultés pénalisantes, au niveau de la gestion quotidienne de leur entreprise (AFEM, 2015). Concrètement, elles se voient incapables de relever les défis de la mondialisation et l'ouverture des marchés sans des aides provenant des opérateurs économiques nationaux et internationaux (Rachdi, 2006). En regard des secteurs d'activité et la taille des entreprises dirigées par ces femmes, ces appréhensions apparaissent légitimes. Le secteur des services, où elle opère le plus (AFEM, 2004 ; Rachdi, 2006 ; Zaaam, 2013, AFEM, 2015), reste étroitement lié aux expériences passées qui se déroulent souvent dans le domaine de l'administration, du secrétariat et de l'éducation. Mais les insuffisances constatées dans le domaine de la gestion sont liées souvent au jeune âge des entreprises (Hisrich et Brush, 1984). Elles poseront nécessairement plus de problèmes dans le futur et entraveront la croissance.

Ainsi, le besoin de formation est ressenti comme très utile, notamment quand la formation porte sur des concepts techniques précis et immédiatement opérationnels. L'identification préalable des besoins en formation en fonction des groupes de femmes et leurs projets, qui sont surtout liés à leurs habiletés managériales, paraît comme un passage incontournable pour la réussite des formations. Soulignons par ailleurs que ces formations devraient porter sur le contrôle de gestion et sur son importance dans la maîtrise de la gestion de son entreprise.

Au regard des résultats de l'enquête de l'AFEM (2015) sur l'entrepreneuriat féminin au Maroc, nous pouvons conclure que les femmes entrepreneures souffrent souvent d'un manque de compétences techniques et de connaissances en matière de gestion, d'où la faiblesse de leur productivité et de leur compétitivité. Vient alors la notion du système de contrôle de gestion et de son importance capitale pour l'atteinte de la performance financière de l'entreprise et la conduite efficace de sa stratégie.

Ceci étant dit, est-ce que le contrôle de gestion représente-t-il une opportunité pour les femmes entrepreneures marocaines dans la bonne gestion quotidienne de leur entreprise ? C'est ce que nous allons essayer d'élucider à travers notre étude exploratoire auprès des femmes entrepreneures marocaines de la région Souss Massa.

2. Cadre conceptuel du contrôle de gestion

2.1. Définition du contrôle de gestion

Avant de mettre l'accent sur le contrôle de gestion dans l'entreprise féminine, il faut tout d'abord étudier le concept dans sa globalité. Sa définition et son importance qui sont étudiés par plusieurs auteurs.

De nombreuses définitions du concept existent, (Anthony, 1965) a défini le contrôle de gestion comme « le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour réaliser les objectifs de l'organisation », l'auteur suppose l'existence des objectifs préalable réalisés par les managers tout en s'assurant de la mise en œuvre des stratégies et l'utilisation efficace et efficiente des ressources.

Les concepts et définitions¹ ont ainsi évolués vers un élargissement du champ d'intervention du contrôle de gestion comme l'indique Bouquin (1986) « le contrôle de gestion est un ensemble de processus et de dispositifs qui, dans les organisations, orientent les décisions, les actions, les comportements pour les rendre cohérents avec des objectifs à long et moyen terme et qui s'appuient sur des systèmes d'information ».

La notion du contrôle de gestion s'est développée, selon la plupart des auteurs en prenant une forme moderne, au sein de la General Motors, cette dernière qui est l'une des grandes entreprises d'automobiles américaines, qui éprouvait le besoin d'améliorer sa structure, de disposer d'information fiable pour la réalisation des tâches. H. Fayol (1916) expliquait que : « les dirigeants d'une entreprise devaient s'assurer que les actions entreprises étaient conformes aux programmes retenus et aux instructions données ».

Le contrôle de gestion, est désormais une nouvelle pratique pour les entreprises du fait qu'il représente une source d'amélioration et progrès à tous les types d'entreprises en incitant les responsables à exécuter les activités dans le but d'atteindre les objectifs.

Alors que Robert Simons (1995) définit le contrôle de gestion comme « l'ensemble des processus et procédures formels, construits sur la base de l'information que les managers utilisent pour maintenir ou modifier certaines configurations des activités de l'organisation ».

¹ Le plan comptable Général de 1982 a défini le contrôle de gestion comme « l'ensemble des dispositions prises pour fournir aux dirigeants et aux divers responsables des données chiffrées périodiques caractérisant la marche de l'entreprise. Leur comparaison avec des données passées ou prévues peut, le cas échéant, inciter les dirigeants à déclencher rapidement les mesures correctives appropriées ».

R. Simon explique le rôle du contrôle formel qui garantit que la stratégie définie par la direction est correctement appliquée par acteurs de l'organisation, l'auteur est allé encore plus loin en parlant de « routines et procédures basées sur l'information que les dirigeants utilisent pour maintenir ou transformer certaines configurations des activités de l'organisation ».

2.2. Importance du contrôle de gestion au sein de l'entreprise

Toute entreprise devrait être soucieuse et elle doit envisager une autre culture, celle de maîtriser la gestion afin d'atteindre les objectifs fixés, vu que la survie de chaque entreprise passe par l'amélioration de sa performance financière et donc, le contrôle de gestion répond à cette nécessité du fait qu'il constitue un outil qui réalise le triangle efficacité, efficience et pertinence.

Contrairement à la grande entreprise qui dispose d'un département contrôle de gestion, l'influence de la taille sur l'organisation et sa gestion interne est connue depuis longtemps : « *Plus une organisation est de grande taille, plus sa structure est élaborée : plus les tâches y sont spécialisées, plus ses unités sont différenciées et plus sa composante administrative est développée* » (Mintzberg, 1982). Le même auteur le souligne que: « *De nombreux éléments nous indiquent qu'à mesure que les organisations grandissent, elles passent par des périodes de transition structurelle, qui sont des changements de nature plutôt que des changements de degré.* » (Mintzberg, 1982).

A ce propos le contrôle de gestion représente un instrument de gestion beaucoup plus utilisé dans les grandes entreprises où les gestionnaires ont besoin de savoir comment les ressources, qu'ils mettent à la disposition des managers, sont utilisées.

Le système contrôle de gestion est devenu crucial au sein des entreprises, vu la mondialisation qui a engendré des changements et des complexités croissantes de l'environnement, les entreprises sont face à un monde ouvert et évolutif où l'information joue un rôle capital au sein de toute entreprise.

Aujourd'hui la petite/moyenne entreprise en générale et l'entreprise féminine en particulier, souffrent des problèmes au niveau de la gestion surtout celle avec un effectif faible et des moyens financiers modestes, et donc une gestion efficace s'avère importante afin de réduire considérablement ces problèmes ainsi leurs impacts sur l'activité de l'entreprise. Néanmoins, il n'existe pas de recette miracle à la réussite d'une telle implantation du contrôle de gestion, c'est d'abord un besoin et une question de volonté. Certes son introduction n'est pas toujours

facile pour toute entreprise et spécialement dans le monde entrepreneurial, ce qui constitue une entrave à sa réussite et à l'atteinte optimale de sa performance.

Précisons par ailleurs que de nos jours, la performance constitue un sujet important, pour les chefs d'entreprises, qui est largement discuté ces dernières années. Elle représente, donc, un concept tout à fait spécifique à un utilisateur de signaux descriptifs, soit de diagnostic de positionnement de cet état par rapport à une intention ou à un souhait d'informations (Leba, 1996 ; Bourguignon, 1995). Généralement, les dirigeants évaluent la performance de leur entreprise en se basant sur les résultats financiers, tout en accordant une importance particulière à l'information financière.

C'est pourquoi nous parlons de performance financière, qui peut être mesurée soit par une appréciation de la capacité de l'entreprise à maintenir un niveau de rémunération satisfaisant sur sa production et ses ventes, soit par une appréciation de la capacité de l'entreprise à assurer la rémunération des capitaux mis à disposition. Dans cet article, nous avons donc choisi de traiter la performance financière, car elle consiste à bien déterminer le positionnement de l'entreprise à travers une représentation chiffrée, en se basant sur l'indicateur principal ; qui est le résultat. En effet, cette performance est mesurée par la capacité de l'entreprise à réaliser des bénéfices et à être rentable sur la base des informations contenues dans les comptes annuels.

3. Méthodologie de la recherche

Dans un premier temps, nous présentons la méthodologie de la recherche y compris l'échantillon et la collecte des données (3.1), pour décrire ensuite le déroulement des entretiens (3.2).

3.1. Échantillon et collecte des données

L'étude exploratoire par entretien a été réalisée auprès de quinze femmes entrepreneures de la région Souss Massa de différents secteurs (tableau 2). Étant donné qu'aucune base de données n'existe de nos jours concernant le nombre d'entreprises dirigées par les femmes, nous avons estimé notre échantillon moyennant la méthode statistique d'échantillonnage, appelée « boule de neige ». Cette méthode consiste à identifier quelques femmes entrepreneures correspondant aux critères retenus pour l'étude et à leur demander de proposer le nom d'autres entrepreneures correspondant à ces mêmes critères (Akonkwa, 2012).

En outre, le choix de notre échantillon s'est reposé sur deux principales raisons. Premièrement, nous avons choisi de mener notre étude exploratoire auprès des femmes

entrepreneures, car notre étude documentaire nous a révélé que ces femmes rencontrent des problèmes au niveau de la gestion quotidienne de leur entreprise. Nous avons donc estimé que la mise en exergue du contrôle de gestion pourrait se révéler déterminant à contrecarrer leurs problèmes. Deuxièmement, notre étude a fait face à un problème majeur ; celui de la réticence des femmes interrogées à conduire des observations importantes, ce qui a déterminé notre choix final.

Les dirigeantes ont été choisies selon leur fonctions dans l'entreprise : ces femmes dirigent et détiennent le pouvoir, elles sont également responsables de leurs décisions.

Précisons que dans un double souci de confidentialité et de pertinence, les noms des entrepreneures interrogées ont été codifiés. Toutefois, ces modifications n'ont aucun impact sur l'analyse de cas et de facto sur la rigueur des résultats.

Tableau 2 : Les 6 entrepreneures retenues pour les entretiens semi-directifs

Entrepreneure	Age	Secteur	Activité
E1	26	Services	Immobilier
E2	30	Services	Transport routier
E3	31	Services	Restauration, animation touristique, traiteur, Teambuilding et événementiel.
E4	42	Services	Conseil et accompagnement des PME et TPE.
E5	27	Industrie	Production et vente des produits du terroir marocain et régional.
E6	32	Industrie	Conception, réparation et rénovation navale.
E7	38	Service	Publicité média
E8	29	Service	Commercialisation matériels médical
E9	26	Industrie	Production et vente des produits du terroir marocain.
E10	35	Industrie	Agro alimentaire
E11	30	Service	Conseil et communication
E12	28	Service	Événementiel
E13	40	Service	Fournitures hôtels
E14	28	Industrie	Textile
E15	39	Service	Commercialisation des produits terroir régional.

Source : Élaborée par les auteurs

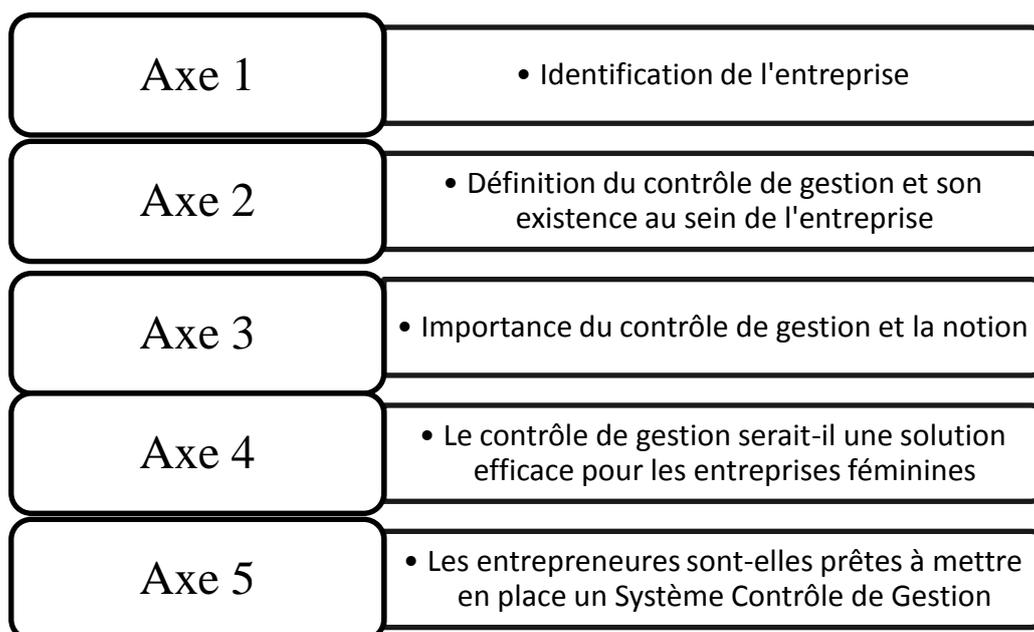
Le premier problème rencontré lors de notre étude sur l'importance du contrôle de gestion dans l'entreprise féminine, c'est la taille de ces entreprises et leurs secteurs d'activités étant donné que ces entreprises sont petites et généralement de service mais constituent quand même un véritable champ de recherche.

3.2. Déroulement des entretiens

Le guide d'entretien, préparé à l'avance pour notre étude exploratoire, comprend cinq rubriques ; le nombre de questions était de sept grandes questions principales y compris des sous questions. La première identifie l'entreprise : le secteur d'activité, la taille, le nombre de salariés. La deuxième question concerne la définition du contrôle de gestion et son existence au sein de l'entreprise, la troisième question met l'accent sur l'importance du contrôle de gestion ainsi que de la notion de performance financière. La quatrième question, quant à elle, permet de déterminer si effectivement le contrôle de gestion serait une solution efficace pour les entreprises féminines. Finalement, nous avons posé la dernière question aux femmes entrepreneures, qui permet de déterminer si elles sont prêtes à adopter un système contrôle de gestion au sein de leur entreprise.

Nous avons donc invité les dirigeantes à nous parler de la gestion interne de leur entreprise, des différentes difficultés rencontrées et des solutions envisageables pour contrecarrer l'ensemble de ces problèmes.

Figure 1 : Description du déroulement des entretiens



Source : Réalisée par les auteurs

4. Analyse des résultats

Dans cette partie, nous présentons les résultats obtenus, lors de la collecte des réponses, auprès des femmes entrepreneures interviewées lors des entretiens semi-directifs.

4.1. Situation des entreprises féminines

Le champ de notre étude était les entreprises féminines, qui répondent aux caractéristiques que nous avons choisies. Ces entreprises sont généralement de petite taille, se caractérisent par la simplicité en termes de gestion et d'organisation. Ce qui engendre généralement des problèmes de maîtrise d'information, vu que la circulation de cette dernière reste informelle. Ces entreprises connaissent un dysfonctionnement interne en matière de gestion, en raison de l'inadaptation entre leurs tailles et les problèmes de gestion auxquels elles doivent faire face.

Selon Julien (1997), « les petites entreprises fonctionnent par dialogue ou par contact direct. A l'inverse, les grandes entreprises doivent mettre sur pied tout un mécanisme formel (et écrit) permettant le transfert d'information tout en minimisant le bruit et en favorisant le contrôle. Les très grandes entreprises vont même produire un « journal » de la compagnie pour diffuser l'information générale et empêcher que les rumeurs nuisent à l'efficacité de l'entreprise ».

Au sein de toute entreprise, l'information joue alors un rôle crucial pour une gestion efficace de l'activité ; généralement ces entreprises travaillent sans méthode, le seul souci étant de satisfaire les clients. « Une caractéristique essentielle de la petite entreprise est le rôle très particulier que joue son dirigeant » (Fallery, 1983). Plusieurs chercheurs affirment l'importance de la place qu'occupe le dirigeant de la PME dans la prise de décision dans le champ de la gestion des opérations, vu qu'il n'accepte de déléguer qu'à des personnes proches ou qui sont présentes dans l'entreprise depuis des années. Ceci bien dit qu'il s'agit d'un contrôle informel, puisque les six femmes entrepreneures ont confirmé qu'elles étaient réticentes à l'idée de déléguer la prise de décision à une personne tierce, autre que leur propre famille. « Je souhaite garder le contrôle complet de ce qui se passe dans mon entreprise, car de nos jours c'est difficile de faire confiance à qui que ce soit », comme l'a expliqué l'entrepreneure E1.

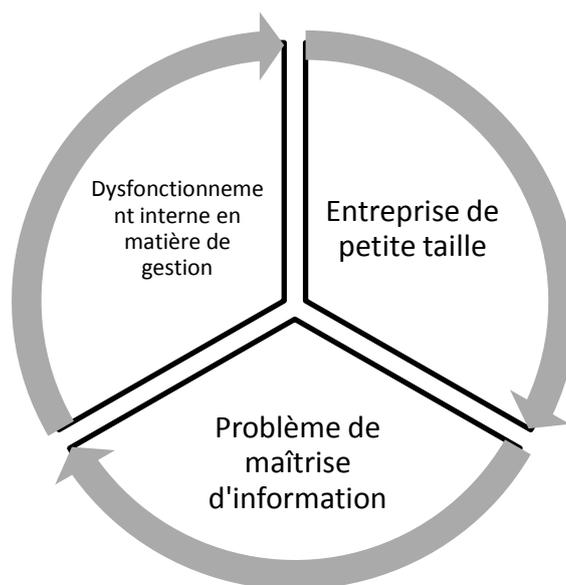
Par conséquent, ne pas déléguer sa prise de décision rend moins nécessaire le recours de ces femmes entrepreneures au contrôle de gestion. En effet, ces entreprises féminines disposent

généralement d'une comptabilité générale, afin d'affiner les informations comptables et ainsi disposer de données plus fiables sur leur fonctionnement dans le but d'améliorer la pertinence des décisions.

Dans notre cas, les petites entreprises de services n'auront pas de forte raison d'instaurer un système de pilotage de la performance financière par rapport à la grande entreprise industrielle, qui a une activité de transformation. Une comptabilité de gestion est alors nécessaire, surtout si la production est diversifiée (Nobre 2001).

Selon Capet, Causse et Meunier (1986), « dans les petites entreprises, la division du travail est peu poussée. Il n'y a que quelques services ou fonctions. Un grand nombre de tâches sont faites par le patron qui non seulement dirige, mais encore joue le rôle de chef de service, voire exécute des tâches» (page 233).

Figure 2 : Récapitulatif de la situation des entreprises féminines



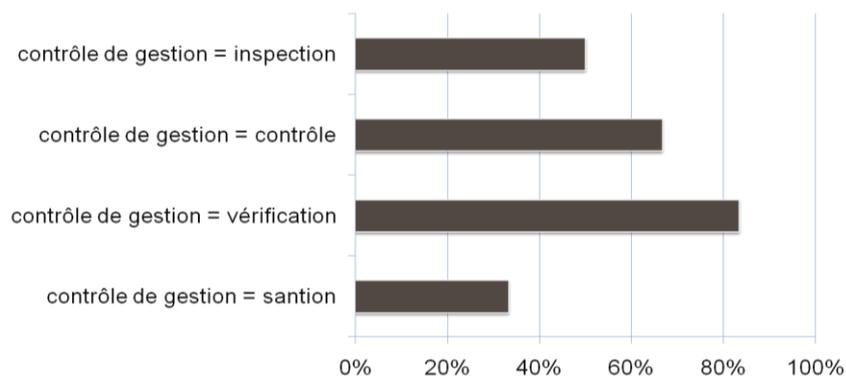
Source : Adaptée par nos soins

4.2. Importance du contrôle de gestion chez les femmes entrepreneurs

Les entreprises qui ont fait l'objet de notre étude se différencient par leur secteur d'activité, ainsi que leur mode de gestion.

Dans un premier point, l'analyse des résultats de notre étude exploratoire affirme que les dirigeantes de la région Souss Massa interviewées ne savent pas bien définir la notion de contrôle de gestion, qui reste liée uniquement à la vérification, soit un taux de 83% (comme illustré dans la Figure 3).

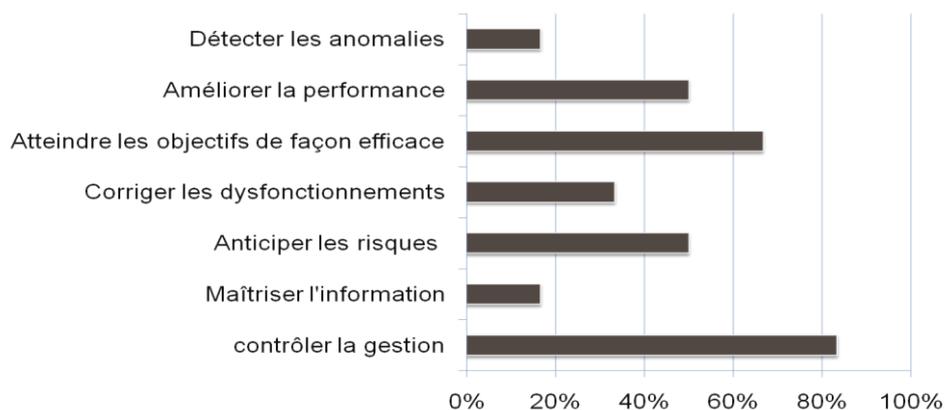
Figure 3 : Définition du Contrôle de Gestion selon les femmes entrepreneurs



Source : Réalisée par les auteurs

D'après l'entrepreneure E2, « le contrôle de gestion consiste à vérifier tout ce qui est lié à la gestion quotidienne de l'entreprise, en s'assurant à corriger les dysfonctionnements rencontrés au fur et à mesure que l'on contrôle ». A contrario, l'entrepreneure E13 estime que « le contrôle de gestion est une sorte de sanction qui induit des conflits et des difficultés ».

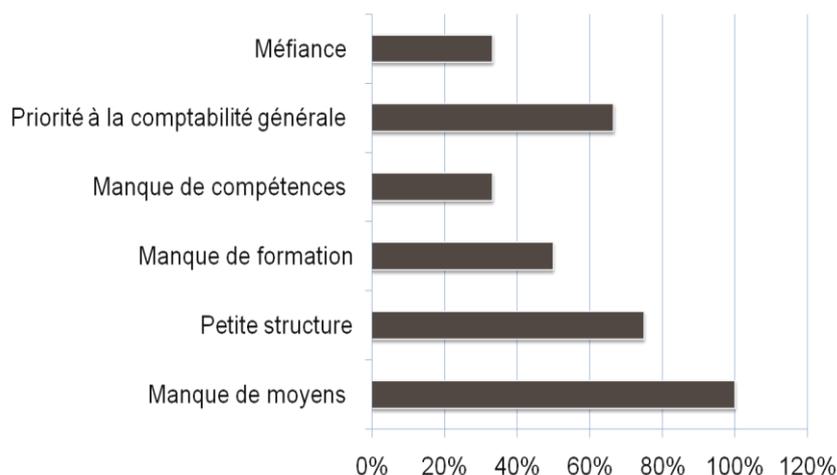
Figure 4 : Importance du Contrôle de Gestion selon les femmes entrepreneurs



Source : Réalisée par les auteurs

Il paraît donc, à l'issue des entretiens, que le contrôle de gestion reste perçu comme un outil de surveillance et de contrôle et non pas un outil de pilotage de la performance financière, dans une logique de contrôle de l'information. Autrement dit, elles ne sont pas conscientes de son utilisation et de son importance dans leur entreprise.

Figure 5 : Limites de mise en place d'un système de Contrôle de Gestion selon les femmes entrepreneurs



Source : Réalisée par les auteurs

Dans un second point, comme nous l'a clairement expliqué l'entrepreneure E6, opérant dans la conception, la réparation et la rénovation navale, « toute entreprise vise à être performante, cela signifie qu'elle s'attache à remplir sa mission en gérant au mieux ses ressources ». Selon cette femme dirigeante, « la performance est un élément clé du contrôle de gestion, dans la mesure où ce dernier nous permet de mieux piloter la performance financière de notre entreprise ». Ces propos rejoignent ceux de l'entrepreneure E3, qui travaille dans la restauration, l'animation touristique, le Teambuilding et l'événementiel. En effet, la performance financière constitue le moteur de développement de ces entreprises tout en s'appuyant sur les principes de gestion à savoir les compétences et l'organisation de tâches, cette performance se traduit par la recherche de l'efficacité (rapport entre moyens alloués et résultats obtenus).

Cependant, d'après les entretiens avec ces femmes entrepreneurs, celles-ci ignorent l'importance de la fonction contrôle de gestion. En effet, 11 femmes entrepreneurs sur 15 ont confirmé qu'elles ne connaissaient pas le contrôle de gestion et ignoraient son utilité. Elles le définissaient comme étant une vérification/contrôle ou plutôt une sanction, ce qui prouve que la fonction contrôle de gestion n'est pas bien définie au regard des entrepreneurs de la région, nous pouvons suggérer donc, qu'il faut sensibiliser ces femmes à ce domaine.

Tout compte fait, seulement six entrepreneurs sur quinze sont prêtes à mettre en place un système contrôle de gestion, mais dans le moyen terme. Car elles ont besoin d'outils fiables

qui vont leur permettre de procéder, à un moment donné, à un diagnostic de leur situation, dans le but de prendre les meilleures décisions.

Les neuf autres femmes entrepreneures estiment qu'elles ne ressentent aucun besoin immédiat ou à moyen terme d'avoir un contrôle de gestion au sein de leur entreprise, sous prétexte que ce sont de petites structures qui ne nécessitent pas forcément une gestion approfondie. Ceci montre qu'une petite entreprise pourrait s'abstenir de penser à une stratégie plus développée pour l'amélioration de son organisation, vu que la situation d'une petite entreprise par rapport à la grande entreprise, est différente et ne l'oblige pas d'être plus flexible vis-à-vis du marché: « Plus une organisation est de grande taille, plus sa structure est élaborée : plus les tâches y sont spécialisées, plus ses unités sont différenciées et plus sa composante administrative est développée. » (Mintzberg, 1982).

Au fur et à mesure que l'entreprise évolue, les dirigeantes ne peuvent plus tout superviser, l'accroissement de la taille de l'entreprise entraîne une différenciation structurelle plus importante qui se traduit par le développement de moyens de coordination, dont le contrôle de gestion constitue l'une des composantes.

Pour conclure, notre analyse nous a permis de mettre en relief trois points essentiels à retenir concernant la perception du contrôle de gestion par la femme entrepreneure marocaine de la région Souss Massa.

Premièrement, les entrepreneures que nous avons interviewées ont confirmé ne pas connaître la définition exacte du contrôle de gestion, se limitant ainsi à la « surveillance » ou encore du « contrôle » au sens propre du terme.

Deuxièmement, elles ne sont pas vraiment conscientes de son importance dans le pilotage de la performance financière et dans l'atteinte des objectifs de l'entreprise, de façon efficace et efficiente. Toutefois, elles croient solidement qu'un système contrôle de gestion pourrait les aider dans la gestion quotidienne de leur entreprise, qui est confrontée chaque jour à des difficultés de tout genre.

Enfin, de par leur structure réduite, les entreprises féminines de la région Souss Massa, opérant principalement dans le secteur des services, ne sont pas prêtes à adopter un système contrôle de gestion, en dépit de son importance dans la résolution probable de leurs problèmes de gestion.

Conclusion

L'entrepreneuriat au féminin est en évolution permanente, marqué par une volonté des femmes marocaines, L'analyse de l'importance du contrôle de gestion dans l'entreprise féminine, nous a permis de montrer que l'importance du contrôle de gestion réside dans son impact sur l'entreprise féminine, vu qu'il représente un outil qui permet de suivre l'évolution de l'activité de l'entreprise ainsi de l'aider en terme de prise de décision,

A la lumière de cette étude exploratoire, on peut déduire qu'il est primordial pour une entreprise féminine de prévenir les risques, et donc mieux connaître et suivre son fonctionnement afin de maîtriser sa gestion et faire face aux risques, raison pour laquelle, elle doit mettre en place un ensemble d'outils de gestion afin d'avoir des informations pertinentes, ce qui va permettre d'évaluer la nature des risques et de prendre les dispositions nécessaires.

Parmi les outils du contrôle de gestion qui semblent, techniquement réussis pour bien gérer ces types d'entreprises (par exemple : les calculs des coûts pour l'entreprise industrielle, les tableaux de bord opérationnels pour un meilleur pilotage de l'organisation, etc.). En matière de budget, un *reporting* mensuel est généralement nécessaire et il en est de même pour le suivi des indicateurs physiques et financiers des tableaux de bord (Germain 2005).

Le contrôle de gestion va être, d'une part, une opportunité de changement pour l'entreprise féminine, et il va contribuer à relever les défis en termes de gestion dont souffrent ces entreprises. D'autre part, un outil qui permet de bien gérer les informations nécessaires à la gestion et non pas une sanction

D'après les difficultés observées chez les femmes entrepreneures en termes d'organisation, il sera impératif de penser au contrôle de gestion comme étant une solution, afin de maîtriser la gestion de leur activité, vu que cette notion fondée sur l'efficacité et l'efficacités amène à une atteinte des objectifs, en se basant sur des résultats chiffrés de l'entreprise.

Finalement, les femmes entrepreneures de la région Souss Massa sont appelées donc, à consacrer une partie de leurs efforts à maîtriser la gestion de leurs entreprises. Ce qui rend le contrôle de gestion une opportunité envisageable par ces femmes entrepreneures.

Ceci dit, cette conclusion ne peut être confirmée ou infirmée qu'après avoir mené une étude plus approfondie au niveau national, afin de mieux cerner notre problématique et d'en dégager des résultats plus significatifs.

Références

- AFEM (2015). Evaluation du vivier entrepreneurial au Maroc. Rapport de l'Association des Femmes Chefs d'Entreprises, 23 avril 2015, Maroc.
- Akonkwa, D. B. M. (2012). Méthode de recherches en sciences sociales et de gestion. Congo: Rapport de l'Institut Supérieur d'Informatique et de Gestion (ISIG).
- Anthony, R.N. (1965), The management control function, a Framework for analysis, Harvard University Press.
- Bouquin, H (2008), Le contrôle de gestion, 8^{ème} collection Gestion. Paris.
- Bourguignon, A. (1995). Peut-on définir la performance?. Revue française de comptabilité, 269, pp. 61-66.
- Capet, M., Causse, G. & Meunier, J. (1986), Diagnostic, Organisation, Planification d'Entreprise, Editions Economica-Gestion, Tome 1, 587p.
- Van Caillie, D. (2003). L'exercice du contrôle de gestion en contexte PME : Étude comparée des cas Français, Canadien et Belg. Identification et maîtrise des risques : enjeux pour l'audit, la comptabilité et le contrôle de gestion, May 2003, Belgium.
- Entrelles Entrepreneures (2014). Cartographie des entreprises féminines : Enquête sur le profil des femmes chefs d'entreprises de la région Souss Massa Drâa. Rapport de Synthèse, Maroc.
- Fallery, B. (1983). Un système d'information pour les PME. Revue Française de Gestion, Novembre-décembre, pp. 70-76.
- Germain, C. (2005). Une typologie des tableaux de bord implantés dans les petites et moyennes entreprises. Finance, Contrôle, Stratégie pp : 125-143.
- GREPME sous la direction de JULIEN (1997). Les PME : bilan et perspectives 2^{ème} éd, les presses inter-universitaires et Economica, collection connaissance de la gestion, 364p.
- Lebas, M. (1996). Performance: mesure et management. Faire face à un paradoxe. Traité d'ergonomie, pp. 547-572.
- Lehmann-Ortega, L. & Naro, G. (2008). Contrôle de gestion, capacités dynamiques et stratégies émergentes dans les organisations entrepreneuriales : La conception d'un Balanced-Scorecard comme « Levier de contrôle interactif ». La comptabilité, le Contrôle et l'Audit entre changement et stabilité, May 2008, France.
- Marchesnay, M., & Julien, P. A. (1994). Les PME Bilan et Perspectives. GREPME. Les Presses Inter Universitaires, Québec, 144.

- Meyssonier, F. (2015). Quel contrôle de gestion pour les startups ?, 13 Février 2015.
- Meyssonier, F. & Zawadzki, C. (2007). L'introduction du contrôle de gestion en P.M.E étude d'un cas de structuration tardive de la gestion d'une entreprise familiale en forte croissance. Comptabilité et environnement, May 2007, France.
- Mintzberg, H. (1986), Le pouvoir dans les organisations, les Éditions d'organisation, Paris.
- Mintzberg, H. (1994), Structure et dynamique des organisations, les Éditions d'organisation, Paris.
- Nobre, T. (2001). Méthodes et outils du contrôle de gestion dans la PME. Finance Contrôle Stratégie, Vol. 4, n°2, Juin, pp.119-146.
- Rachdi, F. (2006). L'entrepreneuriat féminin au Maroc : une étude exploratoire. Congrès international sur l'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales, Suisse, Fribourg, 25-27 octobre 2006.
- Simons, R. (1995). Levers of control: How managers innovate control systems to drive strategic renewal, Renewal. Strategic Management Journal, Harvard business School Press, Boston Massachusetts, Vol. 15.
- Zaam, H. (2013). L'entrepreneuriat féminin au Maroc. Revista internacional de culturas y literaturas, n° 2, vol. 2013, pp 14-55.