



GLOBAL JOURNAL OF MANAGEMENT AND BUSINESS RESEARCH: A
ADMINISTRATION AND MANAGEMENT
Volume 20 Issue 3 Version 1.0 Year 2020
Type: Double Blind Peer Reviewed International Research Journal
Publisher: Global Journals
Online ISSN: 2249-4588 & Print ISSN: 0975-5853

Pratiques Du Contrôle De Gestion Dans Les petites Entreprises Agroalimentaires Marocaines: Cas De La Région De Béni Mellal khénifra

By Mustapha Razzouki & Khadija Benazzi

Université Cady Ayyad

Abstract- Our work aims to study management control practices (MCP) in small agribusinesses (SA) in the Beni Mellal-Khénifra region. Semi-structured interviews, observations and document analysis were used to collect the data. The owners and executives of the production units surveyed were interviewed. The findings of the study show that the management control practices of these companies are strongly affected by the traditional cultural norms of Moroccan society. Predominant management control practices include "power sharing among family members", Paternal governance, verbal communication, clan selection of employees, friendly and horizontal relationships. These practices have often favored centralized decision-making processes in all aspects of the operations of these companies. These results call for new research of the same nature to explain the relationship between these practices and the financial performance of these companies.

Keywords: *management control practices; small agribusinesses; traditional norms.*

GJMBR-A Classification: *JEL Code: M19*



Strictly as per the compliance and regulations of:



Pratiques Du Contrôle De Gestion Dans Les Petites Entreprises Agroalimentaires Marocaines: Cas De La Région De Béni Mellal Khénifra

Mustapha Razzouki ^a & Khadija Benazzi ^a

Abstract- Our work aims to study management control practices (MCP) in small agribusinesses (SA) in the Beni Mellal-Khénifra region. Semi-structured interviews, observations and document analysis were used to collect the data. The owners and executives of the production units surveyed were interviewed. The findings of the study show that the management control practices of these companies are strongly affected by the traditional cultural norms of Moroccan society. Predominant management control practices include "power sharing among family members", Paternal governance, verbal communication, clan selection of employees, friendly and horizontal relationships. These practices have often favored centralized decision-making processes in all aspects of the operations of these companies. These results call for new research of the same nature to explain the relationship between these practices and the financial performance of these companies.

Keywords: management control practices; small agribusinesses; traditional norms.

Résumé- Notre travail vise à étudier les pratiques du contrôle de gestion (PCG) dans les petites entreprises agroalimentaires (PEA) au niveau de la région de Béni Mellal- Khénifra. Des entretiens semi-structurés, des observations et des analyses de documents ont été utilisés pour collecter les données. Les propriétaires et les responsables exécutifs des unités de production enquêtées ont été interviewés. Les conclusions de l'étude montrent que les pratiques du contrôle de gestion de ces entreprises sont fortement affectées par les normes culturelles traditionnelles de la société marocaine. Les pratiques du contrôle de gestion prédominantes comprennent « partage du pouvoir entre les membres de famille », gouvernance paternelle, communication verbale, sélection clanique des employés, relations amicales et horizontales. Ces pratiques ont souvent favorisé des processus décisionnels centralisés dans tous les aspects des opérations de ces entreprises. Ces résultats appellent de nouvelles recherches de même nature pour expliquer la relation entre ces pratiques et la performance financière de ces entreprises.

Mots clés: pratiques du contrôle de gestion; petites entreprises agroalimentaires, normes traditionnelles.

Author ^a: Doctorant en science de gestion, Groupe de recherche (INREDD), Université Cady Ayyad, Marrakech, Maroc.

e-mail: razzouki.mustapha@gmail.com

Author ^a: Enseignant – Chercheur, Groupe de recherche (INREDD), Université Cady Ayyad, Marrakech, Maroc.

I. INTRODUCTION

Au cours des trois dernières décennies, la recherche a suscité un intérêt croissant pour les pratiques du contrôle de gestion (PCG) dans différents pays, on en cite les recherches de : (Lambert & Sponem, 2009); (Ngongang & Noumouen njojo, 2018), (Duréndez, et al., 2016), (Bampoky & Meyssonnier, 2012) ; (Acquaah, 2013). Cependant, ces études sont axées sur les grandes et les moyennes entreprises des pays développés et en voie de développement. Les conclusions dégagées ne pourraient pas être généralisées aux petites entreprises, notamment celles du secteur agroalimentaire dont l'histoire, la culture et la structure sont très différentes.

Dans le cadre de notre étude, une petite entreprise agroalimentaire peut être définie comme toute unité de production employant moins de 10 personnes et transformant des matières premières issues de l'agriculture, de l'élevage ou de la pêche en produits alimentaires destinés essentiellement à la consommation humaine.

Le secteur agroalimentaire occupe une place importante dans l'économie marocaine à travers sa participation à la création d'emplois et à l'amélioration de la balance commerciale. Selon le ministère de l'économie et des finances¹, le secteur a réalisé en 2012 une valeur ajoutée d'environ 30 Milliards de DHS, soit 30% du PIB industriel. Il regroupe 2048 entreprises, emploie plus de 143.000 personnes et la valeur de la production de ces unités était de 106 Milliards de DHS.

La région de Béni Mellal – Khénifra est l'une des premières régions agricoles du royaume, elle se distingue par une production agricole importante et diversifiée (agrumes, olivier, céréales, grenadier, betterave sucrière, etc.) et par une production considérable du lait. La région joue un rôle primordial dans l'économie nationale, avec une production de 3,9



¹ Direction des Etudes et des Prévisions Financières, ministère de l'économie et des finances. « Performances et perspectives du secteur de l'industrie agro-alimentaire au Maroc ». Novembre 2010

Milliards de DHS, une valeur ajoutée de 900 Millions de DHS et une création de 2400² emplois.

L'objectif principal de cette étude est donc d'explorer, décrire et interpréter les pratiques du contrôle de gestion dans les petites entreprises agroalimentaires de ladite région.

II. LE CADRE CONCEPTUEL DE L'ÉTUDE

Après une revue de la littérature sur le contrôle de gestion, notre recherche adopte un cadre conceptuel

contemporain. Il s'agit d'une combinaison des travaux de(Malmi & Brown, 2008); (Ferreira & Otley, 2009); (Simons, 1995). Les éléments clés sur lesquels repose notre cadre conceptuel sont: le contrôle culturel, le contrôle administratif et le processus de contrôle. Ce cadre conceptuel est considéré comme un guide approprié pour comprendre les PCG dans l'environnement des PEA.

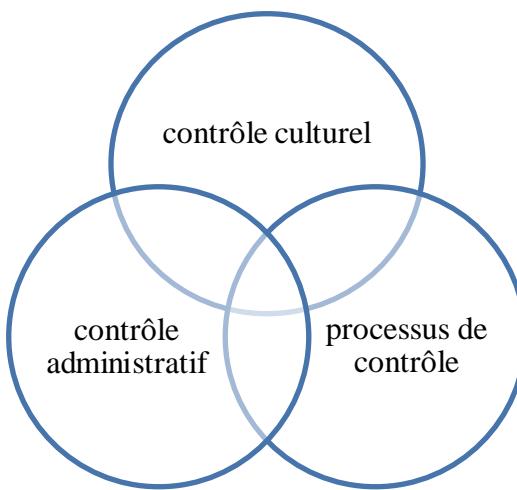


Figure 1: Cadre conceptuel des PCG dans les petites entreprises agroalimentaires

La culture est souvent un élément de contrôle qu'on utilise pour réguler le comportement des employés. Le contrôle culturel est un engagement moral concernant les valeurs, les normes et la manière d'exécuter les tâches au sein des organisations. (Flamholtz, et al., 1985) Ont défini le contrôle culturel comme « un ensemble de valeurs, de croyances et de normes sociales partagées par les membres d'une organisation et qui influencent leurs pensées et leurs actions ». Dans ce cadre, on distingue le contrôle par les valeurs (Simons, 1995), le contrôle par les symboles (Schein, 1997)et le contrôle par le clan(Ouchi, 1979).

Simons (1995) a développé le concept de contrôle par les valeurs à travers ce qu'il a décrit comme un système de croyance. Ce dernier désigne l'ensemble explicite de valeurs organisationnelles que les dirigeants communiquent formellement et renforcent de manière systématique en vue de développer une culture et des buts organisationnels. Les dirigeants cherchent à ce que leurs subordonnés adoptent les valeurs organisationnelles (Honnêteté, Enthousiasme, Confiance, etc.). Les énoncés de mission, de vision et les déclarations d'intention sont des exemples de système de croyance qui transmet ces valeurs (Simons, 1995).

Le contrôle par les symboles se réalise lorsque les organisations créent des expressions visibles telles que l'aménagement des espaces de travail et des codes vestimentaires, afin de développer un type de culture particulier (Schein, 1997). Par exemple, une organisation peut créer un bureau ouvert pour développer une culture de communication et de collaboration entre ses membres dans le but de contrôler leurs comportements. De même, une organisation peut demander au personnel de porter un uniforme afin de créer une culture de professionnalisme.

Le contrôle administratif a pour but d'orienter le comportement des employés, l'objectif étant de rendre ces derniers responsables de leurs attitudes. Il spécifie formellement les tâches que les employés doivent exécutées. Le contrôle administratif s'articule autour des éléments suivants : la structure de gouvernance (Malmi & Brown, 2008), les niveaux d'autorité et la vision / mission de l'organisation (Hared, et al., 2014). La structure de gouvernance détermine l'ensemble des activités administratives d'une organisation (Overall, et al., 2010). Elle veille à ce que les responsables de différentes tâches se réunissent pour coordonner leurs activités à la fois verticalement et horizontalement. Par exemple, les réunions et les ordres de jour orientent le comportement des membres de l'organisation. Ses recommandations sont souvent issues de l'assemblée générale ou de l'équipe de gestion. La structure de gouvernance peut être conçue de différentes manières

² Centre Régional d'Investissement, « Secteur agro-industriel au niveau de la Région Béni Mellal – Khénifra: Situation actuelle et perspectives d'avenir » Mai 2018.

au sein de l'organisation. Les lignes d'autorité et de responsabilité sont liées à la structure de gouvernance (Abernethy & Brownell, 1997). Ces dernières sont les points clés qui guident le processus de décision notamment les modifications apportées aux stratégies et aux activités face aux mutations de l'environnement. L'orientation générale que les organisations souhaitent poursuivre est exprimée par les énoncés de vision et de mission. Elles n'ont d'importance que dans la mesure où elles sont communiquées et appliquées. La mission définit l'objectif primordial de l'organisation conformément aux valeurs et aux attentes des parties prenantes, tandis que la vision définit le futur souhaité: l'ambition de l'organisation (Johnson, et al., 2005).

Enfin, le processus de contrôle est le contrôle des tâches d'une organisation telle que, la planification (Flamholtz et al, 1985) et l'évaluation des performances (Ferreira & Otley, 2009). La planification est une forme de contrôle efficace (Flamholtz et al, 1985). Elle définit les objectifs à atteindre, ainsi que l'effort et le comportement attendu des membres de l'organisation. En outre, la planification permet de contrôler les activités des groupes et des individus afin de s'assurer qu'elles correspondent aux résultats souhaités.

Quant à l'évaluation de la performance, elle est un élément clé dans les activités de contrôle. Elle détermine le statut et la progression de l'organisation. La perception des dirigeants et des subordonnés de ce que doit être la situation de l'organisation est importante. Des recherches montrent que la confiance entre les parties joue un rôle majeur dans l'amélioration de la performance (Gibbs, et al., 2004). Ce processus ne concerne pas exclusivement les évaluations de performances individuelles, même s'ils sont facilement observables, il comprend également l'évaluation des

performances de divers groupes de personnes (équipes, par exemple) et plus généralement, de l'organisation dans son ensemble. L'évaluation de la performance est basée sur des bénéfices de l'entreprise. Cette dernière obtient des résultats plus élevés lorsqu'elle suit une orientation d'équipe plutôt qu'une orientation individualiste (Ferreira et Otley, 2009).

III. MÉTHODES DE RECHERCHE

Notre étude adopte une approche qualitative pour la collecte de données. L'échantillon se compose de 52 entreprises opérant dans le même secteur et sont de taille et de processus de production similaire. Elles se partagent le même territoire géographique, historique et culturel. La question qui se pose est de savoir l'influence des cultures traditionnelles sur la gestion et le contrôle de ces entreprises. Les dirigeants ont fait valoir que les normes traditionnelles deviennent un système utilisé pour contrôler leurs entreprises. Le contact direct avec les responsables de l'entreprise nous a permis d'accéder à des informations clés sur les PCG. Les données de terrain ont été collectées entre janvier et mars 2019.

Comme le montre la figure 2, les participants à l'interview étaient: le dirigeant, l'assistant, le responsable de production et de commercialisation. Chaque interview durait en moyenne 2h30 min. Toutes les interviews ont été administrées par questionnaires. Outre les entretiens, les observations et l'analyse de documents ont été également utilisées pour compléter notre base de données. Une approche exploratoire a été utilisée pour identifier les types de contrôle pratiqué par les PEA et pour analyser les significations attachées à ces pratiques.

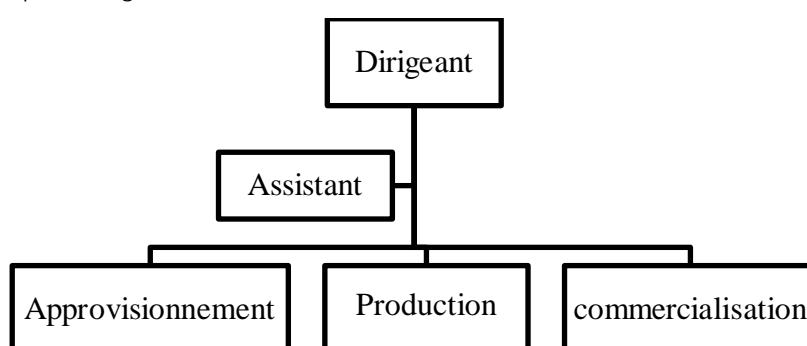


Figure 2: Organigramme des petites entreprises agroalimentaires

IV. DISCUSSION DES RÉSULTATS

Les résultats de l'enquête révèlent que 71% des petites entreprises agroalimentaires exercent une activité saisonnière. Laquelle est une activité qui se caractérise par des tâches de durée limitée qui se répètent normalement chaque année, du fait de paramètres naturels ou de modes de vie,

indépendamment de la volonté des entreprises. Les dirigeants sont conscients quela diversification constitue un levier de développement efficace, qui s'assigne comme objectif de réduire la vulnérabilité économique et d'assurer la pérennité à leurs entreprises. Ainsi, ces PEA exercent-elles des activités secondaires pour renforcer leurs rentabilités (vente hors périodes agricoles, recyclage de déchets). Elles génèrent la

création d'emploi, éventuellement saisonnier. Notons à ce propos que ces nouvelles activités sont elles-mêmes sujettes à des évolutions cycliques.

Chaque unité de production emploie en moyenne 10 personnes, soit 900 journées de travail par an. De même, la valeur médiane de l'actif total (valeur comptable) s'élève à 800 mille DHS. Le chiffre d'affaires moyen de l'année 2018 a atteint en moyen 300 mille

DHS. Le bénéfice net moyen de l'année 2018 était de 145 mille DHS. La diversité des filières (oléicole, agrumicole, Niora, betterave, laitière, etc.), ainsi que la complémentarité entre elles contribuent à baisser les achats d'intrants pour les agriculteurs, à inhiber les risques découlant de résidus d'intrants excédentaires et à réduire certains frais de transports interrégionaux.

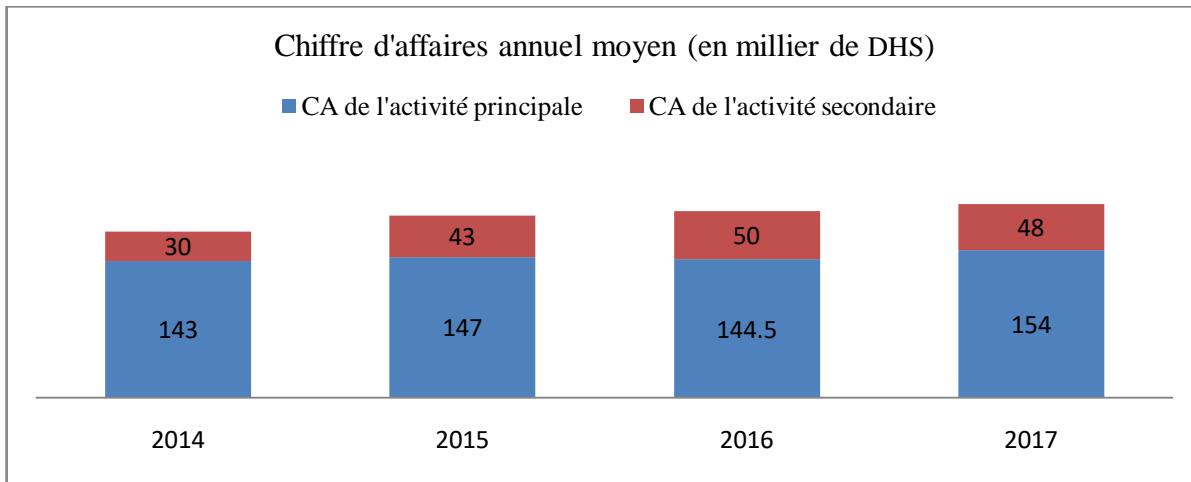


Figure 3: Chiffre d'affaires annuel moyen (ces données sont relatives aux quatre entreprises objet de notre étude).

A ce niveau les résultats de l'étude montrent que les «normes traditionnelles» jouent un rôle clé dans la structuration des PC Gdans les PEA. La majorité des entreprises enquêtées ont été créées sur la base du concept de «partage du pouvoir entre les membres de famille». Ces PEA sont souvent détenues par une famille et dirigées majoritairement par un membre de même famille. En raison de leurs liens de parenté, les membres de famille se font confiance. Cette dernière est un élément clé dans les PCG au sein des PEA. Le partage du pouvoirse fait de manière à ce que tous les membres concernés soient représentés et aucun d'eux ne devrait pas dominerl' entreprise. C'est un partage du pouvoir basé sur un modèle traditionalisme. Il se reflète dans les différentes pratiques d'emploi et du contrôle de ces entreprises. Ce système traditionnel est le moyen le plus simple pour gérer efficacement les principales opérations de production et de commercialisation. Les tâches au sein des PEA sont souvent peu spécialisées, les systèmes d'information sont très simples et la stratégie peu formalisée.

Les dirigeants assument la tâche de recrutement pour les postes vacants. D'autres partenaires sont invités à rejoindre l'entreprise en cas d'absence des membres de famille ou, le cas échéant, pour exercer des tâches lourdes. De plus, de nouveaux associés doivent être choisis en se basant sur les relations horizontales ou amicales pour élargir les activités de l'entreprise dans d'autres régions.

Quant à la gouvernance, les PEA utilisent des approches de contrôle formel et informel. Il s'est avéré que ce dernier est les plus répandu au sein de ces entreprises. Comme l'explique les dirigeants, le contrôle formel tel que le contrôle des résultats a un impact négatif sur la confiance et les comportements des employés. Quant au contrôle informel il se fait de manière implicite et traditionnel. L'honnêteté, la fiabilité et l'intégrité sont des conditions essentielles au sein des PEA. Néanmoins, ces exigences ne sont pas formelles dans les politiques des PEA, mais elles sont pratiquées lors du processus de recrutement. Lequel processus est basé sur des relations familiales et amicales ce qui explique le rôle du dirigeant, en tant que figure paternelle de toute l'entreprise. Il a également un rôle de vérification et de surveillance de toutes les activités. Il cherche à réduire les dépenses tout en respectant les enveloppes budgétaires.

La communication verbale estla forme de communication la plus dominante au sein des PEA. Elle est acceptée comme une approche de "contrôle formel" pour gérer les activités les plus importantes telles que les activités de vente. La taille restreinte des petites entreprises agroalimentaires aide le dirigeant à avoir un contact direct avec les employés. Le dirigeant assure la mise en œuvre de ses choix stratégiques et opérationnels par une supervision directe. La proximité spatiale rend inutile la création d'intermédiaires pour communiquer. Cette proximité explique les spécificités

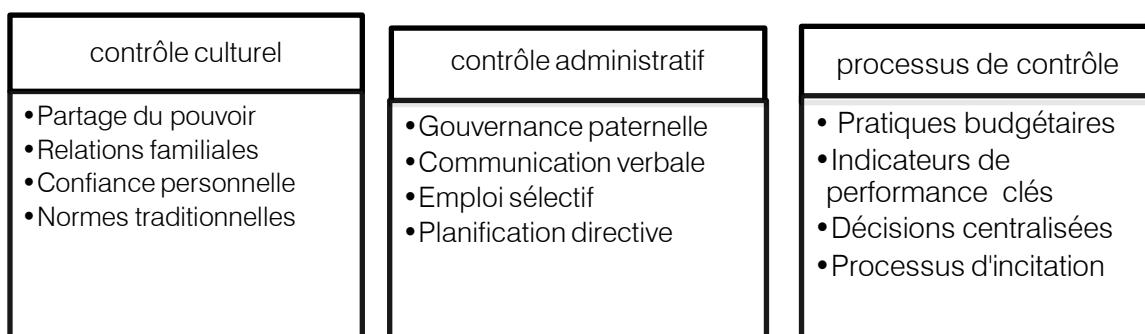
de gestion des PEA. Une meilleure communication verbale permet de développer la solidarité entre les membres de l'entreprise. Malgré l'émergence de nouveaux outils de communication, il convient de préciser que les outils traditionnels tels que l'oral et le face à face sont les plus utilisés par les PEA. Les réunions régulières s'organisent au sein des PEA afin d'échanger des informations, travailler en groupe, trouver des solutions aux problèmes posés. Elles permettent aux dirigeants de mesurer le climat social de ces entreprises.

L'informalité des pratiques de contrôle affecte l'évaluation de la performance financière. Cette dernière est évaluée sur la base des bénéfices réalisés. Tous les employés sont mobilisés pour les ventes et la conquête de nouveaux clients. Les activités de production et de vente sont les fonctions principales des PEA. Les dirigeants fournissent un soutien aux opérations de vente. Les commissions et les incitations sont basées sur le résultat net. Ce dernier est calculé soit par le dirigeant lui-même soit par un agent comptable, mais il n'est pas divulgué à tous les employés. Le dirigeant, tant que « figure paternelle » des PEA joue un rôle important dans la détermination du montant des commissions et des avantages qui sont accordés aux employés. Il jouit de la plus haute autorité, notamment en ce qui concerne les décisions stratégiques. De

même, il prend les principales décisions concernant l'investissement, le recrutement du personnel et le montant du bénéfice qui sera distribué aux employés.

Les PEA utilisent également des approches de contrôle formel pour ses opérations courantes. Par exemple, l'entreprise a développé des indicateurs de performance clés tels que, le taux de satisfaction des clients, la qualité des produits et les bénéfices réalisés, pour mesurer leurs activités. Ces indicateurs sont utilisés aussi pour évaluer la rentabilité de l'entreprise. Cependant, les indicateurs non financiers ne sont pas évalués formellement par les PEA.

De même, les employés sont récompensés par leurs réalisations en équipe ainsi que par leurs réalisations individuelles. Dans les PEA, chaque employé est encouragé à rechercher des clients par le réseau de ses relations personnelles, en contrepartie il reçoit une commission sur le montant des ventes qu'il a réalisé avec ses clients. Les primes trimestrielles sont versées à chaque employé et sont calculées en fonction des ventes totales de trimestre. D'autres pratiques de contrôle formel incluent les procédures comptables. En effet un agent comptable est responsable de l'enregistrement de toutes les transactions commerciales, de la préparation du budget et le contrôle budgétaire. La figure ci-dessous résume les formes des PCG identifiées dans les PEA.



Pratiques du contrôle de gestion dans les petites entreprises agroalimentaires

Figure 3: les formes de PCG identifiées dans les PEA.

Il est évident qu'en raison des normes traditionnelles de la société marocaine, les PCG dans les petites entreprises agroalimentaires sont fortement affectées par les contrôles culturels, qui structurent à leur tour le contrôle administratif et le processus de contrôle. Ce dernier se concentre sur les aspects opérationnels de l'entreprise. Dans cette vision, ces trois éléments de contrôle s'imbriquent et forment les PCG dans les PEA. De plus, le contrôle de gestion est un problème social qui ne peut pas être compris indépendamment de son contexte social.

V. CONCLUSION

Cet article a pour but d'identifier les pratiques du contrôle de gestion au sein des petites entreprises agroalimentaires. Nous avons travaillé sur un échantillon composé de 52 entreprises installées au niveau de la région Béni Mellal- Khénifra. Les différents entretiens avec les dirigeants et l'analyse de documents nous ont permis de collecter les données.

Les pratiques du contrôle de gestion les plus dominantes au sein des petites entreprises

agroalimentaires de ladite région sont structuré es autour detrois éléments: le contrôle culturel, le contrôle administratif et le processus de contrôle. Ces éléments constituent les principales pratiques dont disposent les gestionnaires pour influencer de manière formelle ou informelle le comportement des employés et pour mettre en œuvre efficacement leurs stratégies et leurs plans d'action.

Les résultats obtenus montrent que les normes culturelles jouent un rôle primordial dans la structuration des PCG au sein des PEA. Le partage du pouvoir se fait de manière traditionnelle. Les tâches décisionnelles de la gouvernance sont assurées par le dirigeant en tant que figure paternelle de toute l'entreprise. La communication est informelle et verbale. L'évaluation de la performance est basée sur les bénéfices réalisés.

Certes, les résultats de cette étude ne peuvent pas être généralisés à toutes les petites entreprises agroalimentaires marocaines. Toutefois, ils fournissent un aperçu sur le modèle des PCG dans les PEA au niveau de la région de Béni Mellal-Khénifra. Ces résultats appellent de nouvelles recherches, notamment l'étude de la relation entre ces PCG et la performance financière de ces entreprises.

BIBLIOGRAPHIE

1. Abernethy, M. & Brownell, P., 1997. Management control systems in research and development organizations: the role of accounting, behavior and personnel controls. *Accounting, Organizations and Society*, p. 233–248.
2. Acquaah, M., 2013. Management control systems, business strategy and performance: A comparative analysis of family and non-family businesses in a transition economy in sub-Saharan Africa. *Journal of Family Business Strategy*, pp. 131-146.
3. Bampoky, B. & Meyssonnier, F., 2012. L'instrumentation du contrôle de gestion dans les entreprises au Sénégal. *Recherches en sciences de gestion*.
4. Duréndez, A., Ruíz-Palomo, D. & García-Pérez-de-Lema, D., 2016. Management control systems and performance in small and medium family firms. *European Journal of Family Business*, pp. 10-20.
5. Ferreira, A. & Otley, D., 2009. The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, Volume 20, p. 263–282.
6. Flamholtz, E., Das, T. & Tsui, A. S., 1985. Toward an integrative framework of organizational control. *Accounting, organizations and society*, pp. 35-50.
7. Gibbs, D., Merchant, A., van-der-Stede, A. & Vargas, E., 2004. Determinants and effects of subjectivity in incentives. *The Accounting Review*, p. 409.
8. Hared, B., Zarifah, A. & Huque, S., 2014. Management control practices in Somalia's traditional clannish. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, p. 415 – 420.
9. Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R., 2005. *Exploring Corporate Strategy: Strategy: Text and Cases*. Pearson Education Limited. éd. s.l. :Prentice-Hall Financial Times.
10. Lambert, C. & Sponem, S., 2009. La fonction contrôle de gestion: proposition d'une. Association Francophone de Comptabilité | « Comptabilité - Contrôle - Audit », pp. 113-144.
11. Malmi, T. & Brown, D. A., 2008. Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions.. *Management Accounting Research*, Volume 19, p. 287–300.
12. Ngongang, D. & Noumouen njojo, J., 2018. Facteurs de contingence et nature du contrôle de gestion dans les PME camerounaises.. *Revue africaine de management*, pp. 79-91.
13. Nuraddeen, S., Che Zuriana, M. & Rapiah, M., 2014. The Mediating Role of Management Control System in the Relationship between Corporate Governance and the Performance of Bailed-out Banks in Nigeria. *Social and Behavioral Sciences*, pp. 613-620.
14. Ouchi, W. G., 1979. A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms.. *Management Science*, pp. 833-848.
15. Overall, J., Tapsell, P. & Woods, C., 2010. Governance and indigenous social entrepreneurship: when context counts.. *Social Enterprise Journal*, pp. 146-161..
16. Schein, E. H., 1997. *Organizational culture and leadership*. (2nd ed) éd. San Francisco: Jossey- s.n.
17. Simons, R., 1995. *Levers of Control*. Harvard Business School Press, Boston.
18. Uddin, S., Noormansyah, I. & Tsamenyi, M., 2008. Management controls in family-owned businesses: a case study of an Indonesian family owned university. *Accounting Forum*, p. 32.