

Alignement Stratégique et Mesure de la Performance des PME au Maroc : Etude qualitative

Strategic Alignment and Performance Measurement of SMEs in Morocco: A Qualitative Study

OUTSEKI Jaouad

Laboratoire de Recherche en Sciences Economiques et Management des Organisations (LARSEMO)
Ecole Supérieure des Sciences Economiques et de Management (ESSEM)
Maroc

BENNANI Hala

Laboratoire de Recherche en Sciences Economiques et Management des Organisations (LARSEMO)
Ecole Supérieure des Sciences Economiques et de Management (ESSEM)
Maroc

BENHADDOUCH Meryem

Laboratoire de Recherche en Sciences Economiques et Management des Organisations (LARSEMO)
Ecole Supérieure des Sciences Economiques et de Management (ESSEM)
Maroc

Résumé : L'article examine à travers une étude qualitative la relation entre la stratégie et les outils de mesure de la performance au sein des PME au Maroc. Il vise à identifier comment les stratégies des PME influencent leurs choix d'outils de mesure de la performance. La méthodologie de l'étude repose sur des entretiens semi-directifs avec cinq PME représentant divers secteurs.

Les résultats révèlent que chaque PME adapte ses outils de mesure de la performance en fonction de sa stratégie globale et de ses objectifs spécifiques. Les facteurs internes, tels que la culture organisationnelle et les ressources disponibles, ainsi que les facteurs externes, tels que la concurrence et les normes de l'industrie, influencent le choix de ces outils. L'article met en évidence l'importance de l'alignement stratégique pour les PME et comment cela les aide à prendre des décisions éclairées pour améliorer leur performance et atteindre leurs objectifs.

Mots-clés : Stratégie ; PME ; Contrôle de Gestion ; Mesure de la performance.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.8412135>



1. Introduction

Au fil du temps, la conception de la performance s'est transformée, passant d'une perspective étroite qui se limitait à évaluer la performance financière à l'aide d'indicateurs comptables (Neely, 1999 ; Walker et Brown, 2004) à une approche plus holistique qui englobe à présent à la fois les aspects financiers et non financiers de la performance (Nanni et al., 1992 ; Kaplan et Norton, 1996 ; Schneiderman, 1999 ; Bierbusse et Siesfeld, 1997). Cette évolution a été accompagnée d'un intérêt constant de la recherche en sciences de gestion pour l'évaluation de la performance des entreprises (Govindarajan et Gupta, 1985 ; Govindarajan et Fisher, 1990 ; Gul, 1991 ; Mia et Chenhall, 1994 ; Chia et Gul, 1994 ; Perera et Poole, 1997 ; Ittner et Larcker, 1997 ; Chong et Mia, 1997 ; Carr et Needham, 1997).

En outre, au cœur de l'environnement économique diversifié des petites et moyennes entreprises (PME), il est impératif de souligner l'importance fondamentale de l'évaluation de la performance et de l'alignement stratégique (Tenhunen et al., 2001). Ces deux aspects jouent un rôle vital dans la quête de ces entreprises pour maintenir leur compétitivité et favoriser une croissance soutenue à travers le temps. L'évaluation de la performance permet aux PME d'obtenir un aperçu objectif de leurs réalisations et de leurs domaines d'amélioration potentielle, ce qui contribue à une gestion plus éclairée et à des prises de décisions avisées. En parallèle, l'alignement stratégique assure que les actions et les objectifs de l'entreprise s'harmonisent étroitement avec sa vision à long terme et les opportunités du marché, créant ainsi un cadre propice pour une croissance durable. Cette synergie entre évaluation de la performance et alignement stratégique offre aux PME les outils nécessaires pour naviguer avec agilité dans un environnement en constante évolution, tout en établissant des bases solides pour leur succès continu (Outseki et al., 2023).

Cependant, les PME, malgré leur importance économique dans de nombreux pays, ont été largement négligées dans les études sur les mesures de performance (Tenhunen et al., 2001 ; Ouhadi et al., 2018). Elles rencontrent des difficultés lorsqu'elles cherchent à mettre en place des systèmes de mesure de la performance, et celles qui s'engagent dans de tels projets ont souvent du mal à les mener à terme, en raison de contraintes de temps ou d'un engagement limité de la part des entrepreneurs ou de la direction (Tenhunen et al., 2001). De plus, bien que plusieurs recherches aient exploré le choix des outils de mesure de la performance en Europe, en Australie et en Amérique du Nord (Chapellier, 1994 ; Bergeron, 2000 ; Germain, 2004 ; St Pierre et Cadieux, 2011 ; Zian, 2013), il y a eu relativement peu d'études similaires menées en Afrique (Takoudjou Nimpa et al., 2021).

Cette recherche se penche sur la relation intime entre la stratégie d'entreprise et les outils de mesure de la performance au sein des PME. Alors que la littérature a déjà exploré ces deux domaines de manière distincte, notre étude s'efforce de clarifier les relations entre ces éléments, en mettant particulièrement l'accent sur la façon dont les stratégies particulières des PME influencent leurs décisions quant aux outils de mesure de la performance.

Dans cette perspective, notre étude s'attache à approfondir la compréhension de la relation entre la stratégie et les outils de mesure de la performance au sein des PME au Maroc, en adoptant une approche qualitative. Notre objectif principal est d'identifier les stratégies qui influencent les choix d'outils de mesure de la performance au sein de ces entreprises. En d'autres termes, nous cherchons à dévoiler le lien entre les outils de mesure de la performance utilisés par les PME et les stratégies qu'elles déploient. Ainsi, notre problématique est centrée sur la question fondamentale suivante : Comment les PME au Maroc intègrent-elles leurs stratégies d'entreprise dans le choix et l'utilisation des outils de mesure de la performance ?

Pour répondre à cette question, notre article est structuré en trois parties essentielles. Tout d'abord, dans la première partie, nous entreprenons une analyse approfondie des instruments de mesure de la performance adoptés par les PME. Cette démarche s'appuie sur une clarification conceptuelle du terme "PME" et sur l'exposition de la relation entre la stratégie et les outils de mesure de la performance au sein de ces entreprises. Ensuite, dans la deuxième partie, nous exposons en détail la méthodologie de notre étude, décrivant les étapes de sélection des PME, la collecte des données et leur analyse. Enfin, la troisième partie est consacrée à la discussion des résultats obtenus et à leurs contributions potentielles.

2. Stratégie et outils de mesure de la Performance dans les PME : Revue de la Littérature

2.1 Délimitation conceptuelle de la PME : approches quantitatives et qualitatives

La notion de PME englobe un vaste éventail d'entreprises aux caractéristiques diversifiées. Les chercheurs s'accordent sur l'absence d'une définition unifiée pour la PME (Benaïcha, 2012). Face à cette complexité, les experts en PME recourent à deux approches complémentaires pour la cerner (Julien, 1994 ; Wtterwulghé, 1998 ; Chezuriana and Rapiyah, 2015, Courrent et Quariel-Lanoizelée, 2012). La première, quantitative, repose sur des critères mesurables pour classer les entreprises. De manière générale, trois critères dominants sont couramment utilisés pour classer les entreprises et distinguer les PME : il s'agit de l'effectif, du chiffre d'affaires et du total du bilan (Commission européenne, 1996, 2003). Ces critères permettent de quantifier la taille et l'étendue financière des entreprises, fournissant ainsi une base pour établir des catégories distinctes. Au Maroc, la loi n° 53-00, formant la charte de la petite et moyenne entreprise, établit des critères spécifiques pour définir les PME. En fonction de ces critères, qui sont l'effectif et les chiffres d'affaires ou de bilan, une entreprise est identifiée en tant que PME si elle répond à certaines conditions. En d'autres termes, cette loi définit les limites de l'effectif et des chiffres d'affaires ou de bilan au sein desquelles une entreprise peut être considérée comme une PME au Maroc. Cette approche réglementaire permet ainsi de préciser et d'opérationnaliser la catégorisation des entreprises en tant que PME dans le contexte marocain.

Les limites des critères quantitatifs ont conduit les chercheurs à identifier des spécificités. Julien (1994, p.28) subdivise les typologies qualitatives en quatre groupes : l'origine de l'entreprise, les stratégies et objectifs de direction, l'évolution ou le stade de développement, et le secteur ou type de marché. Les PME se distinguent notamment par le manque de personnel qualifié, une gestion à court terme, un déficit d'expertise technique (Barry et Milner, 2002), un capital limité (Raymond, 2001) et un pouvoir de négociation restreint avec les parties prenantes. Cependant, le rôle central du propriétaire-dirigeant et son implication dans le processus de gestion, ainsi que dans le système de pilotage de la performance, demeurent des traits essentiels (Spence, 1999).

2.2 Stratégie et outils de mesure de la performance des PME

La relation entre la stratégie et les pratiques des PME en matière d'outils de mesure de la performance est un sujet d'intérêt majeur dans la littérature sur le contrôle de gestion. Plusieurs chercheurs ont exploré cette relation, mettant en évidence des résultats significatifs qui soulignent l'importance d'une approche stratégique cohérente dans la mise en œuvre des outils de mesure de la performance pour favoriser la réussite des PME.

D'abord, il est communément admis que prendre en compte la stratégie de l'entreprise lors de la conception du système de contrôle de gestion est essentiel (Bouquin, 1986; Dent, 1990; Simon, 1987). Des études ont approfondi cette idée en montrant que les PME adoptant une stratégie de différenciation privilégient l'utilisation d'indicateurs de performance qualitatifs et non financiers, tandis que celles orientées vers une stratégie de coûts mettent l'accent sur les indicateurs financiers traditionnels (Abernethy et Lillis, 1995; Perera et Poole, 1997; Chenhall et Langfield-Smith, 1998). Ceci suggère que

les outils de mesure de la performance doivent être adaptés en fonction de la stratégie choisie par l'entreprise.

Les travaux de Kaplan et Norton (1996) soulignent également l'importance de lier les objectifs et les mesures de performance à la stratégie de l'entreprise. Ils ont proposé le concept du "Balanced Scorecard", un modèle qui permet de traduire les intentions stratégiques en objectifs concrets, en intégrant à la fois des mesures financières et non financières. Cette approche vise à assurer l'alignement des outils de mesure de la performance sur la stratégie globale de l'entreprise.

En outre, l'effet conjoint de la stratégie et des outils de mesure de la performance sur la performance financière des PME est un domaine moins exploré mais potentiellement influent (Merchant, 1984; Govindarajan et Gupta, 1985; Jermias et Gani, 2004). Des études antérieures ont montré que l'adéquation entre la stratégie et les systèmes de contrôle de gestion peut avoir un impact sur la performance financière des entreprises. Cependant, il reste nécessaire de réaliser davantage de recherches spécifiquement centrées sur les PME afin de mieux comprendre cette relation complexe.

Pour optimiser leurs résultats financiers, il est essentiel pour les PME d'adopter une approche stratégique cohérente lors de la mise en œuvre de leurs outils de mesure de la performance (Langfield-Smith, 1997 ; Gosselin et Dubé, 2002). Cette approche permettrait une évaluation plus précise de la performance de l'entreprise en prenant en compte ses spécificités et ses objectifs stratégiques. Des décisions éclairées pourraient alors être prises pour améliorer les performances financières des PME (Chenhall et Langfield-Smith, 1998; Kaplan et Norton, 1996).

3. Méthodologie de l'étude

Pour comprendre le lien entre les stratégies des PME et l'utilisation des outils de mesure de la performance, nous avons mis en place une méthodologie de recherche basée sur des entretiens semi-directives. Cette approche nous permet d'obtenir des perspectives qualitatives sur le sujet, en recueillant des données directement auprès des cinq PME A, B, C, D et E sélectionnées.

Nous avons choisi un échantillon de cinq PME représentant différents secteurs d'activité pour assurer une diversité dans les stratégies et les pratiques de mesure de la performance. Ces PME ont été sélectionnées en fonction de leur disponibilité à participer à l'étude et de leur engagement dans des démarches de mesure de la performance. Le tableau ci-après synthétise les caractéristiques des PME prises en compte dans notre étude :

Tableau 1: Caractéristiques des PME participant à l'étude

PME	Secteur d'activité	Âge	Effectif
A	Technologie	05	18
B	Ameublement	13	43
C	Services Professionnels	10	8
D	Vente au Détail	18	12
E	Agroalimentaire	15	36

Source : Les auteurs, 2023

Nous avons ensuite procédé à des entretiens individuels avec les responsables ou dirigeants des cinq PME pour explorer en profondeur leurs stratégies d'entreprise et leur utilisation des outils de mesure de la performance. Les entretiens ont été conçus de manière semi-structurée pour permettre aux

participants de s'exprimer librement tout en couvrant les aspects clés liés à la stratégie et aux indicateurs de performance utilisés.

Les entretiens ont été enregistrés et transcrits pour une analyse qualitative approfondie. Nous avons utilisé une approche d'analyse de contenu pour identifier les thèmes et les motifs émergents liés aux stratégies et aux outils de mesure de la performance.

Pour assurer la validité et la fiabilité de nos résultats, nous avons utilisé la triangulation des données en croisant les informations recueillies à partir des entretiens. Cette démarche nous a permis de corroborer les résultats et d'obtenir une vision globale et cohérente des liens entre les stratégies des PME et leur utilisation des outils de mesure de la performance.

4. Présentation et discussion des résultats

4.4 Utilisation des outils de mesure de la performance

La personnalisation des outils de mesure de la performance selon le secteur d'activité et les objectifs spécifiques est une pratique cruciale pour chaque PME. Plongeant dans l'univers de la technologie, la PME A met l'accent sur l'innovation et mobilise des indicateurs clés de performance (KPI) pour évaluer son succès dans l'incorporation de nouvelles technologies sur le marché, pour surveiller sa part de marché et pour maintenir la satisfaction de sa clientèle. Le dirigeant de la PME A précise cette orientation en déclarant : « *L'innovation est notre boussole. Nos résultats sont tracés à travers des KPI qui scrutent notre taux d'adoption sur le marché, notre part de marché, et surtout, le niveau de contentement de nos clients* ».

De manière contrastée, la PME B, spécialisée dans le domaine de l'ameublement, insiste sur la qualité de ses produits. Elle s'appuie sur des outils de mesure de la performance ciblés sur la qualité, tels que le taux de défauts, la conformité aux normes de qualité et de sécurité, ainsi que la satisfaction des clients vis-à-vis de la qualité des meubles livrés. Le directeur général de la PME B précise cette approche : « *La qualité est notre impératif. Nos indicateurs s'orientent vers des aspects tels que le taux de défauts, la conformité aux normes, et bien sûr, la satisfaction de nos clients en ce qui concerne la qualité de nos meubles* ».

Dans le secteur des services professionnels, la PME C oriente sa stratégie vers la productivité et l'efficacité. Elle s'appuie sur des outils de mesure de la performance tels que le chiffre d'affaires par employé, le taux d'utilisation des ressources, le temps moyen alloué par projet ou par client, ainsi que la satisfaction des clients vis-à-vis des services rendus. Le directeur général de la PME C évoque cette approche : « *L'efficacité est notre mantra. Nous utilisons des KPI tels que le chiffre d'affaires par employé, le taux d'utilisation des ressources, le temps moyen par projet ou client, sans négliger la satisfaction de notre clientèle envers nos services* ».

Quant à la PME D, opérant dans le secteur de la vente au détail, la satisfaction du client demeure son principal objectif. Elle s'appuie sur des indicateurs de performance tels que les enquêtes de satisfaction, le temps de réponse aux demandes des clients, le taux de rétention des clients et le chiffre d'affaires par client ou par point de vente pour évaluer sa performance. Le dirigeant de la PME D souligne cette priorité : « *La satisfaction de nos clients est notre socle. Nos mesures englobent des éléments comme les enquêtes de satisfaction, les délais de réponse aux clients, le taux de fidélisation et bien sûr, le chiffre d'affaires par client ou par point de vente* ».

Enfin, dans le secteur agroalimentaire et de l'internationalisation, la PME E fixe son regard sur les ventes et la conquête des marchés étrangers. Ses outils de mesure de la performance englobent le chiffre d'affaires à l'export, la part de marché internationale, le taux de croissance des ventes à l'étranger et la satisfaction des clients internationaux. Le fondateur de la PME E évoque cette orientation :

« *L'expansion mondiale est notre cap. Nos indicateurs englobent des aspects tels que le chiffre d'affaires à l'export, la part de marché à l'international, la croissance des ventes à l'étranger ainsi que la satisfaction de nos clients à l'échelle internationale* ».

Chaque PME adapte ainsi ses outils de mesure de la performance en harmonie avec ses priorités, son secteur d'activité et ses objectifs spécifiques. Ces mesures leur offrent la possibilité de tracer avec minutie leur progression, de repérer leurs atouts et les aspects à améliorer, et d'effectuer des choix éclairés pour conserver leur compétitivité sur le marché tout en répondant aux attentes évolutives de leur clientèle.

4.2 Facteurs influençant l'utilisation des outils de mesure de la performance

L'analyse des entretiens réalisés avec les cinq PME A, B, C, D et E a permis de mettre en évidence les facteurs internes et externes qui influencent l'utilisation des outils de mesure de la performance au sein de ces entreprises.

Au niveau des facteurs internes, la culture organisationnelle joue un rôle essentiel dans le choix et l'adoption des outils de mesure. Les PME A et C ont des cultures orientées vers la performance et l'efficacité, ce qui explique leur utilisation d'indicateurs clés de performance pour évaluer leurs stratégies respectives axées sur l'innovation et la productivité. En revanche, la PME D, avec une culture fortement axée sur la satisfaction client, utilise des outils de mesure spécifiquement conçus pour évaluer la qualité de ses services et la satisfaction de sa clientèle.

Les compétences et les ressources disponibles jouent également un rôle déterminant. La PME B, avec son expertise dans le domaine de l'ameublement, utilise des outils de mesure de la qualité en adéquation avec ses compétences internes. De même, la PME E, axée sur l'internationalisation, dispose de ressources dédiées pour mesurer ses performances à l'exportation.

En ce qui concerne les facteurs externes, la pression concurrentielle influence grandement l'utilisation des outils de mesure de la performance. Les PME A, B et D, opérant dans des secteurs compétitifs, utilisent activement ces outils pour rester compétitives et s'adapter aux demandes du marché.

Les besoins spécifiques de l'industrie sont également pris en compte. La PME C, dans le secteur des services professionnels, utilise des outils de mesure de la productivité pour optimiser ses opérations spécifiques à ce domaine.

Enfin, le contexte économique et social joue un rôle significatif. La PME E, avec son orientation internationale, surveille de près ses ventes à l'exportation en tenant compte du contexte économique mondial.

L'utilisation des outils de mesure de la performance dans ces cinq PME est fortement influencée par leurs cultures organisationnelles, leurs compétences internes, la pression concurrentielle, les besoins spécifiques de leur industrie respective et le contexte économique et social. Ces facteurs guident leurs choix d'outils de mesure pour évaluer leur performance et atteindre leurs objectifs stratégiques.

4.3 Lien entre la stratégie et les outils de mesure de la performance

Le lien entre la stratégie de l'entreprise et les outils de mesure de la performance est un aspect crucial pour les PME. Les choix d'outils de mesure sont directement influencés par la stratégie globale de chaque entreprise et sont conçus pour soutenir la réalisation de ses objectifs stratégiques spécifiques.

Dans le cas de la PME A, qui opère dans le secteur de la technologie, sa stratégie d'innovation est le pilier central de son développement. Par conséquent, les outils de mesure de la performance qu'elle

utilise sont spécifiquement axés sur l'évaluation de sa performance en matière d'innovation. Les KPI liés à l'adoption de nouvelles technologies sur le marché, la part de marché de ses produits récemment lancés et la satisfaction client fournissent des informations essentielles pour évaluer dans quelle mesure la stratégie d'innovation est réussie et si elle répond aux besoins changeants des clients.

Pour la PME B dans le domaine de l'ameublement, sa stratégie met l'accent sur la qualité des produits. Par conséquent, les outils de mesure de la performance qu'elle utilise sont centrés sur la qualité, tels que le taux de défauts, la conformité aux normes de qualité et de sécurité, et la satisfaction client concernant la qualité des meubles livrés. Ces indicateurs de performance sont alignés sur sa stratégie globale de fournir des meubles de haute qualité.

La PME C, active dans les services professionnels, a une stratégie axée sur la productivité et l'efficacité. Ainsi, ses outils de mesure de la performance sont spécialement conçus pour évaluer l'efficacité de son personnel, l'utilisation optimale de ses ressources et l'efficacité opérationnelle globale. Ces indicateurs clés sont en parfait accord avec sa stratégie de fournir des services de haute qualité à ses clients.

Pour la PME D, spécialisée dans le commerce de détail, sa stratégie met l'accent sur la satisfaction client. Ses outils de mesure de la performance sont donc tournés vers l'évaluation de la satisfaction client, tels que les enquêtes de satisfaction, le temps de réponse aux demandes des clients, le taux de rétention des clients et le chiffre d'affaires par client ou par point de vente. Ces indicateurs de performance sont en totale adéquation avec sa stratégie globale de maintenir des relations solides avec ses clients et de répondre à leurs besoins.

Enfin, pour la PME E opérant dans l'agroalimentaire et l'internationalisation, sa stratégie est centrée sur les ventes et la pénétration des marchés étrangers. Par conséquent, les outils de mesure de la performance utilisés sont spécifiquement orientés vers l'évaluation des ventes à l'exportation, la part de marché internationale et la satisfaction des clients internationaux. Ces indicateurs de performance sont directement liés à sa stratégie globale d'expansion internationale.

Chaque PME choisit des outils de mesure de la performance en fonction de sa stratégie globale et de ses objectifs spécifiques. Ces outils sont soigneusement sélectionnés pour fournir des données pertinentes et exploitables qui soutiennent les objectifs stratégiques de l'entreprise. En analysant les résultats de ces indicateurs clés, les PME peuvent ajuster leur stratégie, prendre des décisions éclairées et améliorer continuellement leur performance pour assurer leur succès à long terme.

5. Conclusion

Cette étude a mis en lumière l'importance cruciale de l'utilisation des outils de mesure de la performance au sein des PME pour évaluer leur succès, atteindre leurs objectifs stratégiques et demeurer compétitives dans un environnement en constante évolution. Les entretiens avec cinq PME différentes ont clairement démontré que l'alignement entre la stratégie globale et les outils de mesure de la performance est essentiel pour chaque entreprise.

Chaque PME possède une stratégie unique, définissant ainsi ses priorités et ses domaines de concentration spécifiques. Par conséquent, elles ont sélectionné des indicateurs clés de performance appropriés pour évaluer leur progression et leur succès dans la mise en œuvre de leur stratégie respective. Les facteurs internes, tels que la culture organisationnelle et les ressources disponibles, ainsi que les facteurs externes, tels que la pression concurrentielle et les normes de l'industrie, influencent également le choix et l'adoption de ces outils. Ainsi, les PME doivent être agiles et proactives pour s'adapter rapidement aux changements du marché et aux attentes des clients. L'utilisation judicieuse des outils de mesure de la performance leur permet de prendre des décisions éclairées, d'identifier les

domaines d'amélioration, et d'ajuster leurs stratégies pour améliorer leur performance et atteindre leurs objectifs.

Cependant, il est important de noter que cette étude présente certaines limites, notamment en raison de son échantillon restreint de cinq PME, qui peut ne pas refléter toutes les variations possibles de pratiques de mesure de la performance dans les PME en général. De plus, les données sont basées sur les informations fournies par les participants, ce qui peut impliquer un certain biais dans les réponses.

Malgré ces limites, cette recherche offre des perspectives précieuses sur la manière dont les PME au Maroc abordent la mesure de la performance en lien avec leur stratégie. Elle met en évidence l'importance de l'alignement stratégique et fournit des indications précieuses pour les PME souhaitant maximiser leur potentiel, fournir des produits et services de haute qualité, et rester compétitives dans un marché dynamique et concurrentiel. L'avenir réserve des défis constants, mais avec une compréhension claire de ces facteurs, les PME peuvent continuer à prospérer et à contribuer de manière significative à l'économie.

BIBLIOGRAPHIE

- [1] BENNANI, H., & NAFZAOUI, M. A. (2023). Intégration de la comptabilité analytique dans l'ERP: avantages et défis pour les entreprises. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 4(5).
- [2] Bouamama M. (2015), Nouveaux défis du système de mesure de la performance : cas des tableaux de bord, thèse doctorat, Université de Bordeaux.
- [3] Chezuriana M.J and Rapiah M, (2011), "Performance Measurement System (PMS) In Small Medium Enterprises (SMES): A Practical Modified Framework", *World Journal of Social Sciences*, Vol. No.3. pp. 200-212.
- [4] Chong, V. K., & Chong, K. M. (1997). Strategic choices, environmental uncertainty and SBU performance: a note on the intervening role of management accounting systems. *Accounting and Business Research*, 27(4), 268-276.
- [5] Courrent J.M., Quairel-Lanoizelée F. 2012 « Chapitre 2. Une approche spécifique de la RSE en PME », in Jean-Marie Courrent, RSE et développement durable en PME, De Boeck Supérieur « Petites Entreprises & Entrepreneuriat », 2012, 39-49.
- [6] Dangereux, K., Chapellier, P. et Villesèque-Dubus, F., (2017). « Adapter les outils de contrôle aux contextes et aux acteurs dans les PME : le cas exploratoire du tableau de bord achat d'un dirigeant », *Revue Internationale P.M.E.*, vol. 30, no 1, p 27-56
- [7] Errami Y. (2007). Les systèmes de contrôle traditionnels et modernes : articulation et modes d'existence dans les entreprises françaises, Actes de 28ème congrès de l'AFC, Poitiers, 23 - 25 mai.
- [8] Germain, C. (2004). Le pilotage de la performance dans les PME en France: une comparaison des pratiques de tableaux de bord des organisations familiales et des filiales. *Revue internationale P.M.E.*, 19(1).
- [9] Govindarajan, V., et Fisher, J. (1990). Strategy, control systems, and resource sharing: Effects on business-unit performance. *Academy of management journal*, 33(2), 259-285.
- [10] Julien A. (1994), «Introduction. Pour une définition des PME », *Les PME : Bilan et perspectives*, *Economica*, pp. 21-40
- [11] Kaplan, R. S., et Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard*. Harvard Business School Press.
- [12] Kaplan, R. S., et Norton, D. P. (2001). *Comment utiliser le tableau de bord prospectif* (2nd ed.). Organisation.
- [13] Langfield-Smith, K. (1997). Management Control Systems and Strategy: a Critical Review. *Accounting, Organizations and Society*, 22, 207-232.
- [14] Loi n° 53-00 formant la charte de la petite et moyenne entreprise promulguée par le dahir n° 1-02-188 du 12 Joumada I 1423 (23 Juillet 2002) BO n° 5036, pp 920-929.
- [15] Lorino, P. (2001). Le Balanced Scorecard revisité: dynamique stratégique et pilotage de performance. Exemple d'une entreprise énergétique. Actes du Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Metz.
- [16] Lorino, P. (2003). *Méthodes et pratiques de la performance* (3rd ed.). Editions d'Organisation.
- [17] Milano, P. (2002). Structures, Technologies, and Management Paradigms: An Evolutionary Perspective. *The Academy of Management Review*, 27(2), 221-235.
- [18] Neely A. (1999), The performance measurement revolution: why now and what next?, *International Journal of Operations et Production Management*, vol. 19, no2, p. 205-228.

- [19]Nobre, T. (2001). Méthodes et outils du contrôle de gestion dans les PME. *Errance Contrôle Stratégie*, 4(2), 119-158.
- [20]Nobre, T. et Zawadzki, C., (2013). « Stratégie d'acteurs et processus d'introduction d'outils de contrôle de gestion en PME », *Comptabilité, Contrôle, Audit*, vol.19, no 1, p 91-116.
- [21]Nobre, T. et Zawadzki, C., (2014). Le contrôle de gestion dans la PME : Mythe ou réalité ?, in : Gérald Naro et Marc Bollecker, *Le contrôle de gestion aujourd'hui : Débats, controverses et perspectives*, Vuibert, 278 p.
- [22]Ouhadi, S., Jamal, Y., & Hamliri, A. (2018). Les attributs des systèmes de mesure de la performance des PME marocaines: Les résultats d'une recherche empirique. *La Revue Marocaine de Contrôle de Gestion*, (1).
- [23]OUTSEKI, J., BENHADDOUCH, M., & EL FATHAOUI, H. (2023). Approche stratégique et pratiques des PME en matière d'outils de mesure de la performance. *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, 7(2).
- [24]St-Pierre, J. et Cadieux, L. (2011). La conception de la performance : Quels liens avec le profil entrepreneurial des propriétaires dirigeants de PME ?. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 10, 33-52.
- [25]Takoudjou Nimpa A, Tiodjo Dogmo A et Ndjanyou L. (2021), « Les déterminants du choix des indicateurs différenciés de mesures de la performance des pme », *Revue africaine de management*, Vol .6 (3), pp : 100-117
- [26]Walker E. et Brown A. (2004), What success factors are important to small business owners?, *International Small Business Journal*, vol. 22, no6, p. 577-594.
- [27]Wtterwulghe (1998), *la PME: Une entreprise humaine*, Editions De Boeck Université.
- [28]Zian H. (2013), *Contribution à l'étude des tableaux de bord dans l'aide à la décision des PME en quête de performances*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Montesquieu-Bordeaux IV.