

Profil de dirigeant et gestion budgétaire en PME

Khadija MISSAOUI

Laboratoire de recherche en Management et Développement

Des Entreprises et des Organisations (MADEO)

ESTO

Université Mohammed premier – Oujda - Maroc

Kaoutar BENYETHO

Laboratoire de recherche en Management et Développement

Des Entreprises et des Organisations (MADEO)

ESTO

Université Mohammed premier – Oujda - Maroc

Nour El Houda Mokhtari

IRAM

ENCGO

Université Mohammed premier – Oujda - Maroc

Résumé : Face aux changements récents dans l'environnement économique marocain, les PME doivent renforcer leur compétitivité. L'optimisation de la gestion budgétaire peut contribuer à une plus grande transparence et une meilleure efficacité des décisions. Cette recherche vise à déterminer comment le profil des dirigeants impacte les pratiques budgétaires dans les PME. Les résultats d'une étude menée auprès de 50 PME marocaines confirment que le profil des dirigeants joue un rôle significatif dans la gestion budgétaire de ces entreprises.

Mots-clés : Gestion budgétaire, PME, Profil de dirigeants.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.13884705>



1. Introduction

La relation entre le profil du dirigeant et la gestion budgétaire dans les PME est un domaine de recherche crucial, car elle permet de comprendre comment les caractéristiques personnelles et professionnelles des dirigeants influencent les pratiques de gestion budgétaire. En effet, le contrôle budgétaire, qui fait partie intégrante du contrôle de gestion, est essentiel pour évaluer les performances internes de l'organisation. La gestion budgétaire est ainsi utilisée non seulement dans les moyennes et grandes entreprises privées, mais aussi dans les organisations non lucratives et le secteur public (J.-L. Malo et J.-C. Mathé, 2010), en raison de ses qualités dans l'amélioration des performances et de la rigueur financière.

Pour les PME, la littérature souligne l'importance prépondérante du dirigeant dans le système de gestion, comme le note Fallery (1983) en affirmant que « Une caractéristique essentielle de la petite entreprise est le rôle très particulier que joue son dirigeant ». Cette influence est particulièrement marquée dans les PME où la définition et la mise en œuvre de la gestion budgétaire peuvent être fortement conditionnées par les compétences et les profils des dirigeants.

Cependant, l'étude de la gestion budgétaire dans les PME pose le problème de la définition précise de ces entreprises. En France, la taille des PME est souvent mesurée par l'effectif, avec un plafond de 500 personnes étant généralement utilisé. Toutefois, d'autres critères qualitatifs peuvent également aider à affiner cette définition.

Ainsi, notre problématique de recherche est la suivante : Quel est l'impact des profils de dirigeants sur les pratiques de la gestion budgétaire dans les PME marocaines ? Cette question permet d'explorer comment les caractéristiques spécifiques des dirigeants influencent la gestion budgétaire au sein des PME dans un contexte marocain.

2. Revue de la littérature

1.1 Gestion budgétaire

Le débat sur la gestion budgétaire est tellement accru de nos jours que chaque auteur en donne une définition qui lui est propre (J. Meyer, 1984). Sur le plan étymologique, le budget est une façon d'anticiper les dépenses et de trouver les moyens pour y faire face (D. El Kadiri, 2008).

« Envisagé dans son sens le plus général, un budget n'est qu'un plan détaillé exprimé en termes quantitatifs et intéressant divers aspects d'une entité donnée (Etat, firme, ménage, etc), pour une période déterminée dans le futur » (A. Khemakhem, 1976).

J. Forget (2005) définit la gestion budgétaire comme étant « un mode de gestion consistant à traduire en programmes d'actions chiffrées (budgets) les décisions prises par la direction avec la participation des responsables ».

La gestion budgétaire doit être considérée comme un système d'aide à la décision et au contrôle de la gestion formé de deux phases distinctes (C. Alazard et S. Sépari, 2001) :

La budgétisation c'est-à-dire l'élaboration des budgets (budget de vente, budget de production...);

Le contrôle budgétaire constitué par le calcul des écarts et les actions correctives qu'il initie.

Dans le système budgétaire, les différents budgets rencontrés sont le budget de vente, le budget de production, le budget d'approvisionnement, le budget de distribution, le budget d'investissement et le budget de trésorerie (M. Laaribi, 2004).

1.2 Profil de dirigeant

Une des spécificités de la PME marocaine est la centralisation de la décision au niveau du dirigeant-proprétaire, à tel point qu'on parle de « personnalisation » de ces types d'entreprises. C'est le profil du dirigeant qui est étudié dans quasiment toutes les analyses portant sur l'influence du propriétaire-dirigeant sur le système de contrôle de gestion (Julien, 1997 ; Chapellier, 1997 ; Lavigne, 2002 ; Davila, 2005). Le profil, en tant qu'ensemble de caractéristiques mentales d'un individu - innées et construites - qui guident son comportement et sa perception des choses, est souvent analysé à travers un certain nombre de déterminants comme la personnalité du dirigeant, sa formation, son expérience professionnelle et son appartenance à des réseaux sociaux (O. Bernard, 2010/2011).

Les relations qui lient le manager d'une grande entreprise ou d'une multinationale et l'entrepreneur chef d'une PME ne sont pas de la même nature, dans le second cas, les caractères, les attitudes, compétences et les comportements de l'entrepreneur exercent une influence décisive sur la stratégie et la gestion de l'entreprise.

Dans la PME, c'est le propriétaire-dirigeant qui assume toute les responsabilités et c'est lui qui effectue le contrôle.

Ainsi, nous nous intéresserons à l'étude de la qualité du leadership et des caractères du dirigeant qui jouent un rôle décisif dans la prise de décision et la volonté d'introduire des outils de contrôle de gestion dans l'entreprise.

Les caractéristiques des dirigeants susceptibles d'influencer leur attitude face aux données de contrôle de gestion sont leur niveau et leur type de formation, leur âge, leur expérience mais aussi les aspects psychologiques de leur personnalité comme leurs buts, leur attitude face au risque, leur culture, leur créativité, etc. (Chapellier P., 1999).

De façon générale les dirigeants de PME, pour prendre leurs décisions, ont exclusivement recours à leurs seuls jugements, intuitions et expériences (Abiazar J., 2005).

Il ressort en outre que s'il existe bon nombre de typologies de dirigeants, la plupart d'entre elles semblent en définitive s'accorder sur une séparation très nette entre deux types de profils (Chapellier P., 1999) :

- un profil de dirigeant présentant une formation technique, motivé par un ardent désir d'indépendance mais aussi de pérennité et de stabilité, et employant le plus souvent des outils traditionnels de gestion. Ce dirigeant serait de type « artisan » ;
- un profil de dirigeant caractérisé par une formation de type souvent gestionnaire, plus apte à employer les pratiques modernes de gestions et poursuivant un but de puissance à travers la croissance de sa firme. Ce dirigeant serait de type manager.

Chapellier P. (1999) distingue les dirigeants de PME selon leur approche de la gestion du contrôle de gestion (CDG) en quatre catégories :

- Conservateurs anciens : Dirigeants de 50 ans et plus, souvent autodidactes ou ayant un niveau d'éducation secondaire non spécialisé en gestion. Ils privilégient la stabilité, la pérennité et l'indépendance de leur entreprise. Leur système de gestion est rudimentaire et comprend peu ou pas de données de contrôle de gestion.
- Managers ambitieux : Ces dirigeants sont à l'aise avec les pratiques de gestion complexes et les utilisent de manière systématique. Ils travaillent avec des données comptables variées et disposent d'un système de contrôle de gestion sophistiqué, soutenu par des données détaillées. Ils ont souvent suivi des formations récentes en gestion.
- Débutants incertains : Jeunes dirigeants, souvent peu expérimentés avec une formation bac+2 ou 3 non spécialisée en gestion. Ils ne privilégient pas d'objectifs particuliers et accordent une importance moyenne à tous les objectifs (croissance, profit, indépendance, pérennité). Leurs pratiques comptables sont variées et hétérogènes.

- Innovateurs : Ces dirigeants sont marqués par une culture entrepreneuriale forte et privilégient la formation continue. Ils dirigent des entreprises souvent réorganisées et adoptent des modes de gestion visant la flexibilité et la satisfaction client, même en l'absence de grandes transformations. Nobre (2001), à partir d'une étude réalisée auprès de 86 entreprises de taille supérieure à 50 employés, précise que les outils de pilotage comme le tableaux de bord, la fixation d'objectifs collectifs, la fixation d'objectifs individuels, la détermination de résultats mensuels, la procédure budgétaire et le calcul d'écarts, sont largement répandus au sein des PME.

3. Méthodologie

Notre positionnement épistémologique se situe dans une posture positiviste. Ainsi notre principal objectif est d'expliquer le schéma de causalité entre le profil de dirigeant et l'adoption de la gestion budgétaire. Il s'agit ici d'une démarche hypothético-déductive où le raisonnement théorique servira à déduire l'hypothèse centrale.

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

H : Profils de dirigeants influencent les pratiques de la gestion budgétaire dans les PME marocaines.

Pour confirmer ou infirmer les hypothèses, une enquête par questionnaire a été menée auprès de 50 PME installées au Maroc.

Pour tester notre hypothèse centrale de recherche, nous avons fait recours à une méthode statistique qui peut caractériser la relation existante entre les différentes variables de notre questionnaire. Pour cela, nous avons opté pour les tris croisés par l'intermédiaire du test de Khi-deux, Corrélation de Pearson et de l'Analyse Factorielle des Correspondances (AFC).

4. Résultats

La compréhension du fonctionnement des petites et moyennes entreprises passe par la connaissance de profil de leur dirigeant (Age, Expérience, Niveau d'étude, Type de formation...).

Certains auteurs ont soutenu que le style de contrôle exercé au sein des entreprises dépend du profil de dirigeant.

4.1 Analyse bivariée de la relation entre le profil de dirigeant et gestion budgétaire

La relation entre les deux variables qualitatives " Age de dirigeant" et "Gestion budgétaire", a été testée et les résultats reportés au tableau 1 :

Tableau 1 : Relation entre âge de dirigeant et gestion budgétaire

Age dirigeant	Non réponse	Moins de 35 ans	Entre 35 ans et 45 ans	Entre 46 ans et 55 ans	Entre 56 ans et 65 ans	Plus de 66 ans	TOTAL
Gestion Budgétaire							
Oui	-5	-15	+0	+7	+5	-3	31
Non	+9	+25	+0	-11	-9	+5	19
TOTAL	1	8	9	15	14	3	50

Source : Confectionné par nos soins à partir de l'enquête sur le terrain

A la lecture de la valeur du khi-deux (11,18 au seuil de signification égal à 0,0479), nous pouvons affirmer qu'il existe bien une liaison entre l'âge de dirigeant et l'adoption de la gestion budgétaire dans l'entreprise.

L'analyse des deux variables qualitatives "Durée d'expérience de dirigeant" et "Gestion budgétaire", aboutit au tableau 2 suivant :

Tableau 2 : Relation entre durée d'expérience de dirigeant et gestion budgétaire

Expérience Dirg	Moins de 5 ans	Entre 5 et 10 ans	Plus de 10 ans.	TOTAL
Gestion Budgétaire				
Oui	-30	+0	+7	31
Non	+49	+0	-12	19
TOTAL	7	13	30	50

Source : Confectionné par nos soins à partir de l'enquête sur le terrain

Il ressort que la dépendance est statistiquement significative (la valeur de khi-deux égale à 8,40 à une p-valeur de 0,015). Néanmoins, il y a lieu de constater que les dirigeants qui sont expérimentés (durée d'expérience supérieure à 10 ans) ont tendance à pratiquer la gestion budgétaire.

Quant à la relation entre les deux variables qualitatives "Niveau d'étude de dirigeant" et "Gestion budgétaire", elle est représentée au niveau du tableau suivant :

Tableau 3 : Relation entre niveau d'étude de dirigeant et gestion budgétaire

Niveau d'étude	Baccalauréat	Bac+3	Bac+5	TOTAL
Gestion Budgétaire				
Oui	-24	+0	+12	31
Non	+40	+0	-21	19
TOTAL	8	31	11	50

Source : Confectionné par nos soins à partir de l'enquête sur le terrain

Il ressort que les deux variables niveau d'étude et gestion budgétaire sont liées (khi-deux égal à 19,88 et une p-valeur de 0,0001).

Pour ce qui est de la relation entre le type de formation du dirigeant et la gestion budgétaire dans les PME de notre échantillon, elle est représentée dans le tableau suivant :

Tableau 4 : Relation entre type de formation de dirigeant et gestion budgétaire

Type de formation Gestion Budgétaire	Sans formation	Non gestionnaire	Gestionnaire	TOTAL
Oui	+0	-21	+15	31
Non	-1	+34	-26	19
TOTAL	1	22	27	50

Source : Confectionné par nos soins à partir de l'enquête sur le terrain

Ce tableau montre clairement que l'interdépendance entre les deux variables est très forte (le khi-deux calculé est de 32,02 et une p-valeur égale à 0,0001). Ainsi, on peut constater que les dirigeants qui pratiquent la gestion budgétaire ont une formation de type gestionnaire.

Tableau 5 : Relation entre profil de dirigeant et innovations budgétaire

		Avez-vous effectué des améliorations dans votre politique de budgétisation ?	Quel est l'âge de dirigeant?	Son expérience?	Son niveau d' étude?	Type de sa formation?
Avez-vous effectué des améliorations dans votre politique de budgétisation ?	Corrélation de Pearson	1	-,148	-,211	-,558**	-,549**
	Sig. (bilatérale)		,317	,145	,000	,000
	N	49	48	49	49	49

Source : Confectionné par nos soins à partir de l'enquête sur le terrain

Ce tableau révèle clairement que les caractéristiques comme l'âge et l'expérience du dirigeant n'ont pas d'impact significatif sur les innovations budgétaires, tandis que le niveau d'étude et le type de formation montrent une association négative significative, suggérant que ces facteurs peuvent influencer la réticence à adopter des innovations budgétaires.

4.2 Analyse multivariée de la relation entre le profil de dirigeant et gestion budgétaire : Synthèse des résultats

Pour appréhender les liens multidimensionnels entre le profil du dirigeant et la gestion budgétaire, nous avons procédé à une analyse factorielle de correspondances multiples (AFCM).

Cette méthode permet de mettre en évidence les relations privilégiées entre les caractères (modalités lignes et colonnes d'un tableau de contingence multiple) et au-delà, de déterminer parmi les différentes modalités, celles qui interviennent comme facteur discriminant.

La figure 1 décrit ces relations :

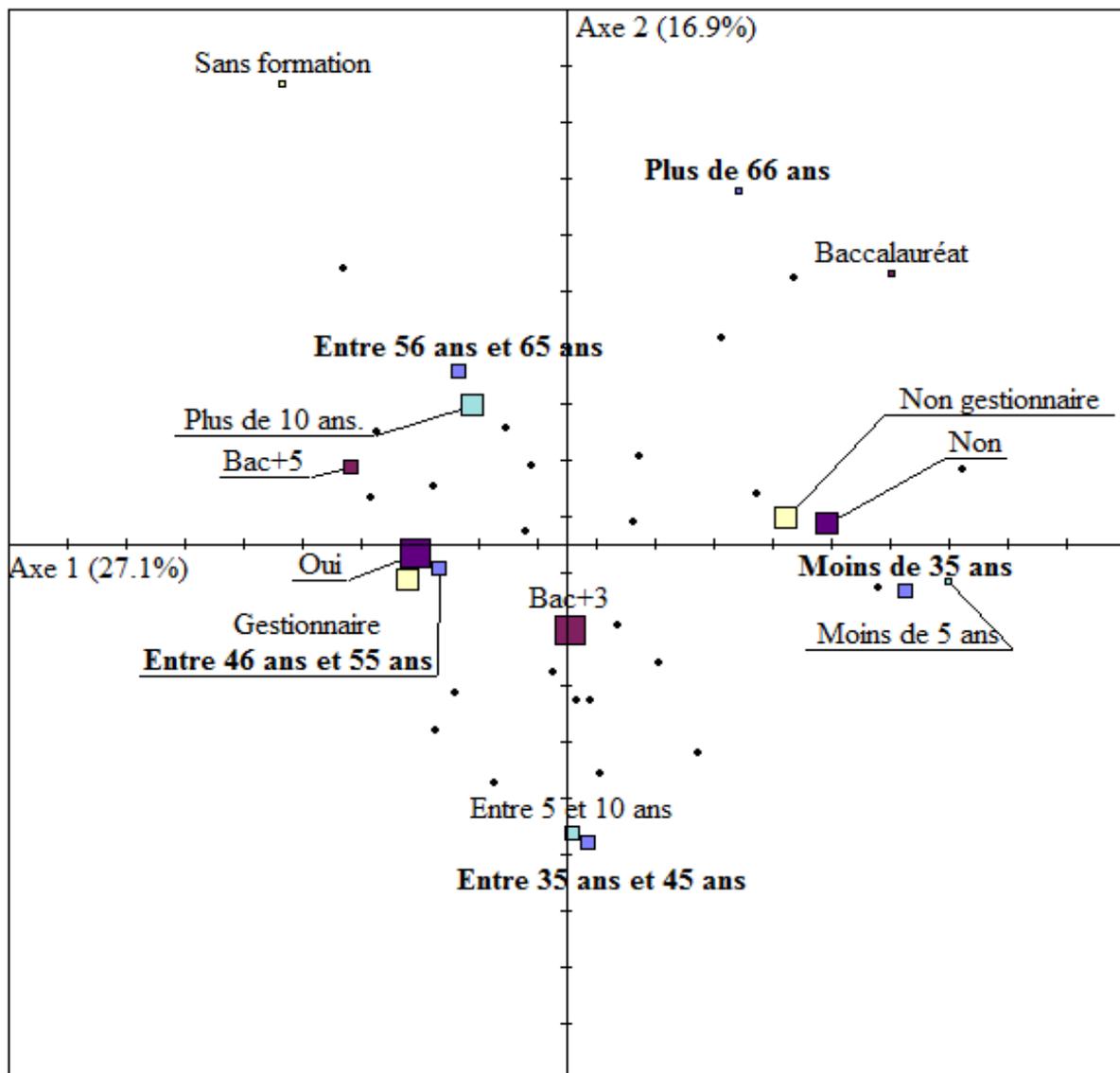


Figure 1 : Carte factorielle mettant en relation les profils de dirigeants et gestion budgétaire

Sur la carte factorielle, on peut voir que 44 % seulement de l'information totale relative au phénomène étudié est restitué par les deux premiers axes (27,1% de l'information est présentée sur l'axe horizontal et 16,9% sur l'axe vertical).

Néanmoins, il est possible de relever les diverses interdépendances pouvant exister entre deux ou plusieurs variables. Ces relations confirment dans leur grande majorité celles que nous avons déjà mises en évidence lors de l'analyse des tableaux de khi-2.

La première catégorie est donc composée des PME qui ne pratiquent pas la gestion budgétaire, les dirigeants dans cette catégorie ont un âge compris entre 30-40ans, ils ont un profil non gestionnaire, un niveau de formation inférieur au baccalauréat, une durée d'expérience inférieure à 5 ans. Les dirigeants de cette catégorie sont de type « débutants incertains », comme souligner P. Chapelier (1999).

Contrairement à cette catégorie, le deuxième groupe de PME pratique la gestion budgétaire. Les dirigeants de ces PME ont un profil de gestionnaire, ils ont niveau d'étude bac+5 et une expérience supérieure à 10 ans. Ces dirigeants sont de type « managers ambitieux » qui ont souvent effectué des stages récents en gestion, disposent d'un système de contrôle de gestion sophistiqué, de méthodes et outils de pilotage opérationnels et stratégiques diversifiés (P. Chapelier 1999).

5. Conclusion

En général, il est crucial de reconnaître l'influence déterminante du comportement du dirigeant sur la prise de décision et la mise en place de la gestion budgétaire. Les résultats obtenus indiquent clairement qu'il existe une relation entre le profil de dirigeant (âge, expérience, niveau d'étude, type de formation) et la pratique de la gestion budgétaire dans les PME de notre échantillon.

Cependant, notre étude présente certaines limites. D'une part, la taille de l'échantillon, constitué de 50 observations, est relativement petite et pourrait être jugée insuffisante par les statisticiens. D'autre part, certains facteurs importants mentionnés dans la littérature sur les dirigeants de PME, tels que l'attitude face au changement (Smith, 1967 ; Julien et Marchesnay, 1996), l'esprit d'innovation (Smith, 1967 ; Laufer, 1975 ; Miles et Snow, 1978), et le style de management (Stanworth et Curran, 1976), n'ont pas été inclus dans cette étude, mais pourraient être explorés dans des recherches futures.

Il est donc envisageable que ce domaine de recherche offre plusieurs perspectives de développement, tant théoriques qu'empiriques. Une direction potentielle pour les travaux futurs serait d'examiner plus en détail la pratique de la gestion budgétaire dans un échantillon plus vaste de PME marocaines, en particulier dans le secteur industriel.

REFERENCES / BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

- [1] C. Alazard, S. Separi, Contrôle de gestion, 5e Edition Dunod, 2001.
- [2] P. Chapellier, le dirigeant et le Contrôle de gestion. (Coordonné par Yves Dupuy), Faire de la recherche en contrôle de gestion, Vuibert, FNEGE, 1999.
- [3] M. Laaribi, Le contrôle de gestion dans les entreprises marocaines, concepts et pratiques, FACOGEM, 2004.
- [4] J.-L. Malo, J.-C. Mathé, L'essentiel du contrôle de gestion, 2ème édition, Edition d'organisation, 2010.
- [5] Khemakhem A., La dynamique du contrôle de gestion, 2ème Edition, Dunod, 1976.

Articles et revues

- [6] J. Abi Azar, Les outils de contrôle de gestion dans le contexte des PME : cas des PMI au Liban, publié dans "Comptabilité et Connaissances, France, 2005.
- [7] T. Nobre, le contrôleur de gestion de la PME, article publié dans Association Francophone de Comptabilité, Comptabilité - Contrôle - Audit, n°1 - Tome 7, 2001.
- [8] P. Chapellier., Pour un élargissement de l'approche contingente du système d'information comptable de la PME, in comptabilité et nouvelles technologies, acte du XVème congrès de l'association française de comptabilité, Toulouse, 1993.
- [9] B. Lavigne, Contribution à l'étude de la genèse des systèmes d'information comptable des PME : Une recherche empirique, Actes du XXIII ème Congrès de l'Association Française de Comptabilité, Toulouse, 2002.
- [10] T. Nobre, Méthodes et outils du contrôle de gestion dans les PME. Finance Contrôle Stratégie Vol 4, N°2, p 119-148, 2001.

- [11] S. Santin, D. Van Caillie, Le design du système de contrôle de gestion des PME : une quête de stabilité adaptative. Ecole de gestion de l'université de Liège 2008, Cahier de recherche nombre 08/N°2008/11/011, www.hec.be/.../WP_HECULG_2008.

Documents divers

- [12] El Kadiri B. D., Cours de contrôle de gestion par les budgets et les indicateurs de performance, Master CMA, Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales –Oujda, 2008.