

L'impact de l'internationalisation des PME marocaines sur les leviers de contrôle de gestion

[The impact of the internationalization of Moroccan SMEs on management control levers]

Soukayna Ouachi¹, Meriem Alaoui², Nadia Bakhouch³, and Mokhtar Oikaoui⁴

¹Docteur en Sciences de Gestion, Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales, Casablanca, Morocco

²Docteur en Sciences de Gestion, Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales, Casablanca, Morocco

³Docteur en Sciences de Gestion, Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales, Casablanca, Morocco

⁴Docteur en sciences économiques et gestion, Université Mohamed V Souissi, Rabat, Morocco

Copyright © 2021 ISSR Journals. This is an open access article distributed under the *Creative Commons Attribution License*, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

ABSTRACT: The objective of our research work is to shed light on the way in which the managers of Moroccan SMEs use management control systems and this in the context of controlling the internationalization of their activities. In the literature, the management control system is defined as the evolving formal and informal mechanisms, processes, systems and networks used by organizations to convey key management objectives, to support the strategic process and to ensure continuous management through analysis, planning, measurement, control, reward and support of organizational learning and change. In order to study the contingency of MCS and the internationalization of Moroccan SMEs, we decided to explore the different uses of MCS adopted by leaders of internationalized SMEs as a function of international experience as well as remoteness of operations. To do so, we used Simons' 1995 framework of levers of control, which is a useful analytical tool for exploring the different uses of the MCS. Based on the results of a quantitative study by questionnaire administered to a sample of 100 internationalized Moroccan SMEs, we analyze the types of MCS uses adopted by these firms in order to steer and control the development of their activities internationally. We explore through the results that the diagnostic and interactive uses of the MCS can be explained by the change of the explanatory variables which are the degree of internationalization and the international experience. Indeed, interactive use of the MCS is deployed by managers who do not have a great deal of international experience and who manage SMEs with a high degree of internationalization. As for the diagnostic use of the MCS, it is adopted by SME managers who have extensive international experience and who manage SMEs with a low degree of internationalization.

We then show that the use of the MCS depends on contingency factors related to internationalization.

KEYWORDS: Internationalization, Moroccan SMEs, Management control systems, diagnostic use of the MCS, interactive use of the MCS, international experience, remoteness of activities.

RESUME: L'objectif de notre travail de recherche est de porter un éclairage sur la manière avec laquelle les dirigeants de PME marocaines utilisent les systèmes de contrôle de gestion et ceci dans le cadre du contrôle de l'internationalisation de leurs activités. Dans la littérature le système de contrôle de gestion est défini comme étant les mécanismes, processus, systèmes et réseaux formels et informels en évolution, utilisés par les organisations pour transmettre les objectifs clés de la direction, pour soutenir le processus stratégique et pour assurer une gestion continue par le biais de l'analyse, la planification, la mesure, le contrôle, la récompense et le soutien de l'apprentissage et du changement organisationnels. Afin d'étudier la contingence des

SCG et l'internationalisation des PME marocaines, nous avons décidé d'explorer les différentes utilisations du SCG adoptées par les dirigeants des PME internationalisées en fonction de l'expérience internationale ainsi que de l'éloignement des activités. Pour cela nous avons sollicité le cadre des leviers de contrôle de Simons 1995 qui constitue un outil analytique utile pour explorer les différentes utilisations du SCG. En nous basant sur les résultats d'une étude quantitative par questionnaire administré auprès d'un échantillon de 100 PME marocaines internationalisées, nous analysons les types d'utilisations de SCG adoptés par ces entreprises dans le but de piloter et de contrôler le développement de leurs activités sur le plan international. Nous explorons à travers les résultats que les utilisations diagnostiques et interactives du SCG peuvent être expliquées par le changement des variables explicatives qui sont le degré d'internationalisation et l'expérience internationale. En effet une utilisation interactive du SCG est déployée par les dirigeants qui n'ont pas une grande expérience à l'international et qui gèrent des PME qui connaissent un degré d'internationalisation élevé. En ce qui concerne l'utilisation diagnostique du SCG, elle est adoptée par les dirigeants de PME qui ont une grande expérience à l'international et qui gèrent des PME faiblement internationalisée. Nous démontrons alors que l'utilisation du SCG dépend des facteurs de contingence afférents à l'internationalisation.

MOTS-CLEFS: Internationalisation, PME Marocaines, Systèmes de contrôle de gestion, utilisation diagnostique du SCG, Utilisation interactive du SCG, l'expérience internationale, l'éloignement des activités.

1 INTRODUCTION

L'internationalisation est une jeune discipline de recherche âgée d'un peu plus de quatre décennies. Ce concept a été traditionnellement étudié pour le compte des grandes entreprises multinationales des pays développés [1]. Ainsi, l'internationalisation des PME ne trouvait pas de cadre de recherche spécifique et a été souvent négligée par les chercheurs.

Au Maroc, « les PME constituent le centre névralgique de l'économie avec 40% de la production et 31% des exportations » (CDVM, 2011). La participation de la PME est de 90% dans toutes les branches d'activité hors la production et de la distribution d'électricité, gaz et eau (50%). Elles sont représentées dans tous secteurs confondus: agriculture, industrie, artisanat, BTP, commerces et enfin les services qui incluent le tourisme, les communications, les transports et les offres financières.

Dans le cadre de cette recherche nous nous intéressons à l'étude de la contingence des utilisations du SCG dans le cadre de l'internationalisation des PME marocaines. L'exécution du contrôle de gestion au-delà des frontières est cruciale pour les PME internationales. Cette discipline a été l'objet de nombreuses études au cours des 25 dernières années, soulignant ainsi la pertinence de la relation entre le SCG et l'internationalisation.

Cette recherche a donc pour but d'explorer les utilisations du SCG que les dirigeants adoptent en fonction de certaines caractéristiques de l'internationalisation. Notre essence est ainsi de comprendre comment les dirigeants de PME internationalisées adaptent leurs utilisations du SCG en fonction de leurs expériences à l'international ainsi que du degré d'internationalisation de la PME. Ce questionnement s'enregistre dans la continuité des théories de la contingence [2] et vise à en étendre les apports au sein du contexte particulier que constituent les PME qui s'internationalisent.

En se basant sur les résultats obtenus par le biais d'un questionnaire administré auprès d'un échantillon de 100 PME marocaines internationalisées, nous découvrons les pratiques mises en œuvre au sein de ces entreprises pour contrôler leur développement international. Nous explorons à travers les résultats que les utilisations diagnostiques et interactives du SCG peuvent être expliquées par le changement des variables explicatives qui sont le degré d'internationalisation et l'expérience internationale. En effet une utilisation interactive du SCG est déployée par les dirigeants qui n'ont pas une grande expérience à l'international et qui gèrent des PME qui connaissent un degré d'internationalisation élevé. En ce qui concerne l'utilisation diagnostique du SCG, elle est adoptée par les dirigeants de PME qui ont une grande expérience à l'international et qui gèrent des PME faiblement internationalisée.

2 REVUE DE LITTÉRATURE

2.1 SYSTÈME DE CONTRÔLE DE GESTION

2.1.1 UTILISATION DU SCG: LE CADRE CONCEPTUEL DES LEVIERS DE CONTRÔLE (SIMONS 1995)

Les systèmes de contrôle de gestion ont été conceptualisés de différentes manières. Dans le cadre de notre quête d'une définition globale, nous trouvons dans la littérature une définition moderne du SCG qui englobe l'ensemble des éléments cités

par plusieurs auteurs et le présente comme « les mécanismes, processus, systèmes et réseaux formels et informels en évolution utilisés par les organisations pour transmettre les objectifs clés définis par la direction, pour soutenir le processus stratégique et pour assurer une gestion continue par le biais de l'analyse, la planification, la mesure, le contrôle, la récompense et le soutien de l'apprentissage et du changement organisationnels » [3]. Cette discipline est née dans un contexte purement concurrentiel afin de jouer le rôle de relais entre la stratégie et l'opérationnel et s'assurer de l'exécution des plans d'action via la traduction de la stratégie [4].

Nous nous sommes intéressés à l'étude des systèmes de contrôle de gestion au sein des PME marocaines internationalisées, notre intérêt a porté sur l'exploration des différentes utilisations du SCG au sein de notre cible. Et pour cela nous avons sollicité le cadre des leviers de contrôle de Simons qui constitue un outil analytique utile pour explorer les différentes utilisations du SCG. En 1995, Simons a identifié quatre leviers de contrôle permettant de décliner la stratégie, il s'agit du (contrôle des valeurs et des croyances, contrôle des limites, contrôle diagnostic et contrôle interactif) qu'il a synthétisé dans une grille très utilisée en contrôle de gestion, car elle présente de nombreux atouts, notamment l'inclusion de différents types de contrôles et permet de comprendre le but des systèmes de contrôle et la manière dont ils sont utilisés. Dans cette étude, nous nous focalisons sur les utilisations diagnostiques et interactives du SCG au sein des PME marocaines internationalisées. D'un côté, nous examinons ces deux utilisations du SCG parce que le contrôle de gestion est principalement concerné par ces deux leviers, et d'un autre côté il est généralement admis que le SCG n'améliore pas automatiquement les performances, mais que ces dernières sont totalement liées à la manière dont le système est utilisé. [5] affirme que la meilleure façon d'étudier les SCG consiste à examiner leurs différentes utilisations au sein des organisations.

2.1.2 LEVIER DE CONTRÔLE DIAGNOSTIC

L'utilisation diagnostique des SCG consiste à surveiller les résultats organisationnels clés et corriger les écarts par rapport à des standards de performance définis au préalable. Ce levier est utilisé pour comparer les performances réelles aux objectifs prédéfinis afin d'identifier les exceptions et les écarts par rapport aux plans [6]. Les systèmes de contrôle diagnostic sont mobilisés pour quantifier les nouvelles orientations stratégiques, matérialiser les engagements de l'entreprise et mesurer les progrès accomplis. Ces systèmes jouent un rôle important dans la communication avec les acteurs externes de l'entreprise.

Ce contrôle est réalisé grâce à un ensemble d'indicateurs des différentes composantes de la performance de l'entreprise ou bien globalement les informations qui sont nécessaires aux managers. Le but est d'être assez exhaustif dans la mesure de la performance. Les données financières indiquent le moment où les objectifs sont atteints, tandis que les mesures non financières permettent aux gestionnaires de surveiller et de contrôler les facteurs de réussite critiques [7]. Le contrôle diagnostic est généralement informatisé parce que le volume des informations qui doivent être traitées est important.

2.1.3 LEVIER DE CONTRÔLE INTERACTIF

L'utilisation interactive du SCG consiste en des processus formels de communication à double sens entre gestionnaires et subordonnés, dans lesquels la participation des employés est encouragée dans un processus formel de débat afin de leur permettre de rechercher des opportunités, de résoudre des problèmes et de prendre des décisions. Dans cette utilisation, les managers interagissent vigoureusement avec leurs subordonnés autour des intérêts stratégiques et les intègrent en personne dans les décisions [8]. D'une part, l'utilisation interactive permet d'attirer l'attention sur les incertitudes stratégiques, stimuler la recherche d'opportunités et encourager l'émergence de nouvelles initiatives stratégiques. D'autre part, l'utilisation interactive du SCG vise à favoriser les discussions et les remontées d'informations provenant du terrain ce qui crée un dialogue actif et fréquent entre les cadres supérieurs et les employés [9].

2.2 INTERNATIONALISATION DES PME MAROCAINES

2.2.1 INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES

[10] définissent l'internationalisation comme: "le processus de participation accrue aux opérations internationales". Les mérites cette définition ont été reconnus parce qu'elle est concise, et suffisamment holistique pour prendre en compte les multiples facteurs associés à l'expansion internationale.

Dans un sens général, le terme internationalisation peut être défini comme l'action ou l'effet d'étaler quelque chose sur différentes nations.

Malgré l'existence de plusieurs définitions de l'internationalisation, le point commun reste la mobilisation des ressources (humaines, matérielles, technologiques, liens d'affaires) pour se tourner vers l'extérieur. Un autre point commun est que la majorité des définitions présentent l'internationalisation comme un processus dans le temps ou par étapes [11].

2.2.2 DÉFINITION DE LA PME AU MAROC:

Au Maroc, « les PME constituent le centre névralgique de l'économie avec 40% de la production et 31% des exportations » (CDVM, 2011). Elles sont représentées dans tous secteurs confondus: agriculture, industrie, artisanat, BTP, commerces et enfin les services qui incluent le tourisme, les communications, les transports et les offres financières.

La PME s'inscrit efficacement dans le processus de développement grâce à sa dimension sociétale responsable qui est basée sur l'engagement social et environnemental et qui l'oriente au-delà de la législation existante, à interagir avec différents acteurs de son écosystème: employés, clients, médias, Etat, société civile, etc. La PME joue aussi un rôle indéniable dans le développement régional et dans la promotion sociale.

2.3 LE MODÈLE DE RECHERCHE CONCEPTUEL DE LA RELATION ENTRE L'UTILISATION DU SCG ET L'INTERNATIONALISATION

2.3.1 UTILISATION DU SCG ET EXPÉRIENCE INTERNATIONALE

L'expérience du dirigeant implique son expérience en management, son expérience internationale ainsi que son temps passé à l'étranger. Selon [12], les expériences professionnelles internationales permettent aussi aux dirigeants de développer des ressources uniques comme un réseau, des connaissances d'affaires ou autres qui les aident à identifier et à saisir de nouvelles opportunités d'affaires sur des marchés hors frontières.

Lors des dernières années, divers chercheurs ont aussi reconnu l'influence exercée par l'expérience internationale de la direction sur le comportement des PME à l'égard des activités internationales tant pour la participation initiale à l'internationalisation que pour la stratégie d'expansion sur les marchés étrangers [13].

Les dirigeants des entreprises qui développent une grande expérience à l'international, acquièrent un meilleur degré de compréhension ainsi qu'une perception plus précise de leur environnement. Leurs connaissances des marchés étrangers et le développement de leurs compétences internationales (compétences linguistiques, maîtrise des procédures administratives, compréhension des particularités culturelles, etc.) les encouragent à adopter un mode de management basé sur la flexibilité. Ce type de management fondé sur la valeur de la flexibilité encourage les contrôles informels, les canaux de communication ouverts et la libre circulation de l'information dans l'ensemble de l'organisation. [14] constate que les entreprises qui mettent l'accent sur la flexibilité utilisent le SCG pour saisir les opportunités de l'environnement et faciliter la prise de décision stratégique. Ces entreprises reconnaissent l'importance pour leurs employés de pouvoir réagir rapidement et de prendre des décisions stratégiques. Ils sont adaptables, réactifs et organique. En revanche, les dirigeants qui n'optent pas pour la flexibilité sont des adeptes de la prévisibilité, la stabilité, la formalité, la rigidité et la conformité. Dans ce type d'organisation, tout l'intérêt est porté sur la planification, le rendement et la lisibilité des objectifs ainsi que la culture hiérarchique reflète la bureaucratie et la stabilité. Les rôles, règles et réglementations sont mis en évidence. Conformément à [14] nous proposons les hypothèses ci-dessous:

Hypothèse 1a: Les dirigeants des PME marocaines internationalisées qui ont une grande expérience des opérations internationales utilisent le SCG d'une manière interactive

Hypothèse 1b: Les dirigeants des PME marocaines internationalisées qui n'ont pas une grande expérience des opérations internationales utilisent le SCG d'une manière diagnostique

2.3.2 UTILISATION DU SCG ET DEGRÉ D'INTERNATIONALISATION

Pour cette étude, nous avons choisi de nous appuyer sur des mesures objectives qui sont inspirées de différentes mesures mentionnées par [15]. L'intensité des opérations internationales est, selon [16], l'indicateur le plus largement utilisé dans les recherches empiriques. L'intensité des opérations à l'étranger est définie comme le pourcentage des ventes à l'international [17]. D'autres chercheurs la considèrent comme le ratio des exportations de la production exportée par rapport à la production totale. L'intensité des opérations internationales influence directement le degré d'internationalisation [18]. Plus le coefficient d'intensité des opérations internationales est élevé, plus le niveau d'internationalisation est élevé.

Pour évaluer la couverture géographique des marchés étrangers, nous utilisons le nombre total de pays partenaires avec lesquels l'entreprise est active. Le nombre de pays/marchés internationaux couverts par une entreprise montre qu'elle a réussi à atteindre la communauté internationale et représente une autre mesure dominante de la performance de l'entreprise [19].

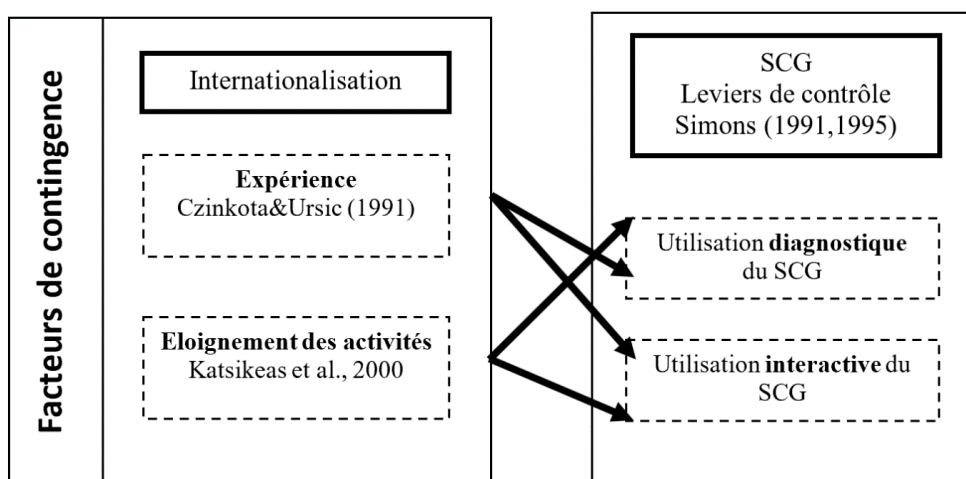
Le degré d'internationalisation élevé est une source d'incertitude environnementale, cette dernière est la variable de l'environnement la plus étudiée [2]. L'incertitude environnementale survient lorsqu'il existe un écart entre les informations requises et les informations disponibles pour prendre des décisions éclairées. En conséquence, [20] propose qu'il est de plus en plus nécessaire que les systèmes de contrôle fournissent des informations supplémentaires. L'incertitude est associée à l'importance accrue accordée aux systèmes de contrôle [21]. En revanche les entreprises exposées à une incertitude environnementale doivent doter leurs SCG d'une certaine souplesse qui leur permettra de faire face à un environnement changeant et incertain grâce à la forte participation des salariés et aux interactions interpersonnelles entre supérieurs et subordonnés [22] [23]. a suggéré que la comptabilité ait un rôle de planification à jouer dans des conditions d'incertitude, mais il doit exister des interactions substantielles entre les comptables et les autres gestionnaires pour faire face aux changements de conditions qui se déroulent de manière imprévisible. [2] affirme que dans un environnement complexe et instable les entreprises réduisent l'accent mis sur les budgets pour s'ouvrir encore plus sur l'environnement.

[2] a centralisé les informations de cette littérature dans une hypothèse sur laquelle nous nous basons pour proposer que:

Hypothèse 2a: Les dirigeants des PME marocaines internationalisées qui connaissent un degré d'internationalisation élevé utilisent le SCG d'une manière interactive

Hypothèse 2b: Les dirigeants des PME marocaines internationalisées qui ne connaissent pas un degré d'internationalisation élevé utilisent le SCG d'une manière diagnostique

2.3.3 MODÈLE DE RECHERCHE CONCEPTUEL



Source: Conçu par les auteurs

3 MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

3.1 SÉLECTION DE L'ÉCHANTILLON

Notre recherche est basée sur les données d'une enquête menée auprès de 100 PME marocaines internationalisées. Puisque notre objectif de recherche porte sur les différences des utilisations du Système de Contrôle de Gestion et non pas l'étude des caractéristiques des entreprises internationalisées et celles qui ne le sont pas. Nous avons écarté de notre échantillon toutes les PME qui ne sont pas ou ne sont plus internationalisées.

Nous avons construit notre questionnaire en nous basant sur des items précédemment utilisés et validés par des recherches précédentes. Nos répondants sont les dirigeants des PME. Nous avons administré le questionnaire en ligne via google forms, nous avons laissé les répondants choisir le moment de remplissage tout en envoyant des messages de relance pour augmenter le taux de réponse.

3.2 VARIABLES DE LA RECHERCHE

3.2.1 UTILISATION DIAGNOSTIQUE DU SYSTÈME DE CONTRÔLE DE GESTION

Afin de mesurer l'utilisation diagnostique du SCG, nous nous appuyons sur [8]. Nous utilisons ses questions pour savoir dans quelle mesure la haute direction s'appuie sur des mesures de performance pour suivre les progrès, suivre les résultats, comparer les résultats aux attentes et évaluer les performances. Cela correspond au concept du contrôle diagnostique. Puisque l'utilisation diagnostique du SCG s'appuie sur des mesures de performance, nous nous attendons à ce que nos items de mesure de la variable diagnostique soient en corrélation avec la prévalence d'objectifs de performance.

3.2.2 UTILISATION INTERACTIVE DU SYSTÈME DE CONTRÔLE DE GESTION

L'utilisation interactive du SCG a été opérationnalisée grâce à la combinaison de trois questionnaires afin d'obtenir une large mesure de cette variable. Nous utilisons presque la même combinaison de mesure que celle de [24] sauf que dans notre questionnaire nous adoptons les sept items de mesure de l'utilisation interactive du SCG de [8] or qu'eux avaient fait le choix d'en éliminer deux. Afin de mesurer la variable utilisation interactive du SCG, nous posons deux questions sur l'implication des cadres supérieurs dans les mesures de performance de [21]. Puis nous rajoutons les sept items de [8]. Enfin, nous posons des questions sur l'accent mis sur les incertitudes stratégiques développées par [24]. [24] dans la même veine que [8], ils posent des questions sur la mesure dans laquelle la direction générale s'appuie sur des mesures de la performance pour (1) signaler les domaines stratégiques clés à améliorer, (2) signaler de nouveaux défis stratégiques et (3) discuter de l'impact des changements potentiels dans l'environnement concurrentiel. Ensemble, ces trois questions mesurent l'attention portée aux incertitudes stratégiques.

3.2.3 EXPÉRIENCE DU DIRIGEANT

Etant donné que le dirigeant est le chef d'orchestre de la PME et qu'il est le décideur principal de ses activités et sa stratégie, nous nous sommes focalisés sur son expérience. Afin de mesurer cette variable, nous nous sommes basés sur son expérience en gestion [25], son expérience internationale [25] ainsi que le temps qu'il a passé ou vécu à l'étranger.

3.2.4 DEGRÉ D'INTERNATIONALISATION

Pour la mesure du degré d'internationalisation, nous nous sommes appuyés sur [19]. Du point de vue objectif, cette étude se base sur l'intensité des opérations internationales ainsi que sur la couverture géographique du marché. L'intensité des opérations à l'étranger est l'une des mesures de la performance internationale, de la rentabilité perçue et de l'engagement continu à l'exportation. Nous notons que le nombre de pays partenaires à l'étranger est une mesure particulièrement pertinente pour refléter les résultats à l'international des PME, car elle montre la diversité de la couverture des exportations, en particulier dans le cas des petites et moyennes entreprises marocaines qui tendent traditionnellement à concentrer leurs activités majeures sur quelques pays de l'Union Européenne.

4 MÉTHODES D'ANALYSE DES DONNÉES ET RÉSULTATS

En premier lieu, nous avons opté pour une purification de mesures avec l'ACP et Alpha de Cronbach, afin de purifier les items de mesure et garder seulement les items qui convergent vers le même axe. En second lieu, nous avons réalisé un test de corrélations entre les variables explicatives et les variables à expliquer, l'objectif de cette étape est de réaliser un test de corrélation bivariée des différentes variables à savoir: Expérience, Structure Internationale, Utilisation diagnostique du SCG et Utilisation interactive du SCG.

Les résultats se présentent comme suit:

Tableau 1. Les résultats des corrélations

Corrélations					
		Expérience	Structure Internationale	Utilisation diagnostique du SCG	Utilisation interactive du SCG
Expérience	Corrélation de Pearson	1	,087	,649**	-,176
	Sig. (bilatérale)		,413	,000	,097
	N	90	90	90	90
Structure Internationale	Corrélation de Pearson	,087	1	,039	,488**
	Sig. (bilatérale)	,413		,982	,000
	N	90	90	90	90
Utilisation diagnostique du SCG	Corrélation de Pearson	,649**	,039	1	-,136
	Sig. (bilatérale)	,000	,982		,201
	N	90	90	90	90
Utilisation interactive du SCG	Corrélation de Pearson	-,176	,488**	-,136	1
	Sig. (bilatérale)	,097	,000	,201	
	N	90	90	90	90

** : La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Le tableau des corrélations nous montre que :

La relation entre la variable " Expérience " et la variable " Structure Internationale " est une corrélation positive mais non significative (R= 0,087; p-value= 0,413), lorsque la variable " Expérience " augmente, la variable " Structure Internationale " augmente aussi.

La relation entre la variable " Expérience " et la variable " Utilisation diagnostique du SCG " est une corrélation positive et significative (R= 0,649; p-value= 0,000), lorsque la variable " Expérience " augmente, la variable " Utilisation diagnostique du SCG " augmente aussi.

La relation entre la variable " Structure Internationale " et la variable " Utilisation diagnostique du SCG " est une corrélation négative mais non significative (R= -0,039; p-value= 0,982), lorsque la variable " Structure Internationale " augmente, la variable " Utilisation diagnostique du SCG " baisse aussi.

La relation entre la variable " Expérience " et la variable " Utilisation interactive du SCG " est une corrélation négative mais non significative (R= -0,176; p-value= 0,097), lorsque la variable " Expérience " augmente, la variable " Utilisation interactive du SCG " baisse.

La relation entre la variable " Structure Internationale " et la variable " Utilisation interactive du SCG " est une corrélation positive et significative (R= 0,488; p-value= 0,000), lorsque la variable " Structure Internationale " augmente, la variable " Utilisation interactive du SCG " augmente aussi.

La relation entre la variable " Utilisation diagnostique du SCG " et la variable " Utilisation interactive du SCG " est une corrélation négative mais non significative (R= -0,136; p-value= 0,201), lorsque la variable " Utilisation diagnostique du SCG " augmente, la variable " Utilisation interactive du SCG " baisse.

Tableau 2. Les résultats des hypothèses

Hypothèses		Résultat
Hypothèse 1a:	Les dirigeants des PME marocaines internationalisées qui ont une grande expérience des opérations internationales utilisent le SCG d'une manière interactive	Rejetée
Hypothèse 1b:	Les dirigeants des PME marocaines internationalisées qui n'ont pas une grande expérience des opérations internationales utilisent le SCG d'une manière diagnostique	Rejetée
Hypothèse 2a:	Les dirigeants des PME marocaines internationalisées qui connaissent un degré d'internationalisation élevé utilisent le SCG d'une manière interactive	Acceptée
Hypothèse 2b:	Les dirigeants des PME marocaines internationalisées qui ne connaissent pas un degré d'internationalisation élevé utilisent le SCG d'une manière diagnostique	Acceptée

5 DISCUSSION DES RÉSULTATS ET CONCLUSION

Les résultats de notre étude empirique soutiennent que les dirigeants des PME marocaines internationalisées définissent le type d'utilisation du SCG en fonction de certaines variables contingentes. En effet nous avons exploré que l'utilisation diagnostique est adoptée par les dirigeants des PME qui ont une grande expérience à l'international et qui gèrent des entreprises faiblement internationalisées. Ces résultats confirment notre hypothèse afférente à l'interrelation entre Utilisation diagnostique & Degré d'internationalisation, par contre réfutent notre hypothèse sur le lien entre Utilisation diagnostique & Expérience.

D'après la littérature, il y'a une relation négative entre l'expérience du dirigeant à l'international et l'utilisation du SCG d'une manière diagnostique. L'infirmité de cette hypothèse dans le cadre de notre échantillon peut être expliquée par le fait que la prévisibilité, la stabilité, la formalité, la rigidité et la conformité sont des composantes cardinales de L'ADN du système de pilotage de l'entreprise de nationalité marocaine. Malgré la grande connaissance du dirigeant des marchés étrangers, il reste un adepte de la planification, du rendement et de la lisibilité des objectifs.

En ce qui concerne notre hypothèse qui prévoit un lien négatif entre le degré d'internationalisation et l'utilisation diagnostique du SCG, elle a été validée. Ceci confirme que le degré d'internationalisation élevé est une source d'incertitude environnementale et que l'incertitude est associée à l'importance accrue accordée aux systèmes de contrôle [21] qui doivent permettre de faire face à un environnement changeant et incertain grâce à la forte participation des salariés et aux interactions interpersonnelles entre supérieurs et subordonnés [22]. Autrement dit, ces SCG doivent être utilisés d'une manière interactive. Dans l'absence de cette incertitude les dirigeants se contentent d'une utilisation diagnostique dans laquelle les rôles, règles et réglementations sont mis en évidence.

Nous remarquons que malgré l'expérience restreinte des dirigeants de notre échantillon, leurs PME ont par contre un degré d'internationalisation élevé. Nous expliquons cela par l'émergence des entreprises Born Global qui sont nées internationales dès leur création et qui se développent rapidement notamment dans les secteurs de services et de TIC (Technologies de l'Information et de la Communication). Contrairement à la production locale et à l'export, ces secteurs ne demandent nécessairement pas beaucoup d'investissement matériel ou de coûts de logistique au départ. Les BG bénéficient des avantages de la globalisation et des moyens de communication et de travail à distance. Leur rendement est globalement plus efficace avec une bonne maîtrise de coûts de logistique. Le concept « Born Global » correspond aux entreprises qui font 25% de leur chiffre d'affaires à l'étranger pendant les deux premières années de leur existence. Une définition plus récente stipule que les entreprises BG entrent en activité au cours des trois premières années suivant leur existence et génèrent plus de 50% des ventes sur les marchés internationaux [26].

Au cours des 25 dernières années, un large éventail de facteurs d'influence sur les entreprises internationales a été étudié. A travers notre étude quantitative d'une centaine de PME marocaines, nous visons à analyser les types d'utilisations des SCG. Nous relevons que les entreprises qui ont un degré d'internationalisation élevé optent pour un SCG interactif. Cependant, les dirigeants des PME marocaines internationalisées qui ont une grande expérience des opérations internationales n'utilisent pas le SCG d'une manière interactive.

L'intérêt de cette étude réside dans les résultats analytiques qui nous fournissent des informations et des contributions de la relation entre le SCG et l'internationalisation des PME marocaines dans le contexte d'acteurs managériaux, institutionnels locaux et étrangers actifs et d'une dynamique environnementale de commerce international. Dans cette perspective, il serait intéressant de répliquer cette recherche auprès d'autres dirigeants issus d'un environnement différent. La conduite d'autres études longitudinales comparatives sur des entreprises de différents secteurs pourrait aussi accroître la connaissance de la relation SCG et internationalisation.

REFERENCES

- [1] J. H. Dunning, « International Production and the Multinational Enterprise », London, 1981.
- [2] R. H. Chenhall, « Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 28, no 2-3, p. 127-168, févr. 2003, doi: 10.1016/S0361-3682(01)00027-7.
- [3] A. Ferreira et D. Otley, « The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis », *Management Accounting Research*, vol. 20, no 4, p. 263-282, déc. 2009, doi: 10.1016/j.mar.2009.07.003.
- [4] S. Ouachi et M. Alaoui, « The Framework of Control Levers: An Exploratory Analysis of The Balance Within Moroccan Companies Listed on The Casablanca Stock Exchange », *International Journal of Advanced Research in Economics and Finance*, vol. 3, no 2, p. 26-31, 2021.
- [5] K. Langfield-Smith, « Management control systems and strategy: A critical review », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 22, no 2, p. 207-232, 1997.
- [6] J. Mundy, « Creating dynamic tensions through a balanced use of management control systems », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 35, no 5, p. 499-523, juill. 2010, doi: 10.1016/j.aos.2009.10.005.
- [7] T. Tuomela, « The interplay of different levers of control: A case study of introducing a new performance measurement system », *Management Accounting Research*, vol. 16, no 3, p. 293-320., 2005.
- [8] J.-F. Henri, « Management control systems and strategy: A resource-based perspective », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 31, no 6, p. 529-558, août 2006, doi: 10.1016/j.aos.2005.07.001.
- [9] D. Naranjo-Gil et F. Hartmann, « Management accounting systems, top management team heterogeneity and strategic change », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 32, no 7-8, p. 735-756, oct. 2007, doi: 10.1016/j.aos.2006.08.003.
- [10] R. E. Morgan et C. S. Katsikeas, « Obstacles to Export Initiation and Expansion », *International Journal of Management Sciences*, vol. 25, no 6, p. 677-690, 1997.
- [11] M. Alaoui et S. Ouachi, « Role of Leadership for International SMEs Based in Morocco », *Asian Journal of Entrepreneurship*, vol. 2, no 1, p. 16-25, 2021.
- [12] P. P. McDougall, S. Shane, et B. M. Oviatt, « Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research », *Journal of Business Venturing*, vol. 9, no 6, p. 34-40, 1994.
- [13] J. Hallböck et J. Larimo, « Variety in international new venture-typological analysis and beyond », *Journal of Euromarketing*, vol. 16, no 1, p. 37-57, 2007.
- [14] J.-F. Henri, « Organizational culture and performance measurement systems », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 31, no 1, p. 77-103, 2005, doi: 10.1016/j.aos.2004.10.003.
- [15] C. A. Dörrenbächer, « Measuring corporate internationalisation: a review of measurement concepts and their use », *Econstor*, p. 119-126, 2000.
- [16] J. Pla-Barber et J. Alegre, « Analysing the link between export intensity, innovation and firm size in a science-based industry », *International Business Review*, vol. 16, no 3, p. 275-293, 2007.
- [17] J. M. Rose et A. Shoham, « Export performance and market orientation: establishing an empirical link », *Journal of Business Research*, vol. 55, no 3, p. 217-225, 2002.
- [18] J. Pla et A. Cobos, « La aceleración del proceso de internacionalización de la empresa: el caso de las International New Ventures españolas », *Revista de Economía ICE*, no 802, p. 9-22, 2002.
- [19] N. A. Morgan, C. S. Katsikeas, et L. C. Léonidou, « Firm-Level Export Performance Assessment : Review, Evaluation, and Development. », vol. 28, no 4, p. 493-511, 2000.
- [20] R. Simons, « Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal », Harvard Business School Press, 1995.
- [21] S. K. Widener, « An empirical analysis of the levers of control framework », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 32, no 7-8, p. 757-788, oct. 2007, doi: 10.1016/j.aos.2007.01.001.
- [22] M. Ezzamel, « The impact of environmental uncertainty, managerial autonomy and size on budget characteristics. », *Management Accounting Research*, no 1, p. 181-197, 1990.
- [23] C. S. Chapman, « Accountants in organizational networks. », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 23, no 8, p. 737-766, 1998.
- [24] A.-M. Kruis, R. F. Speklé, et S. K. Widener, « The Levers of Control Framework: An exploratory analysis of balance », *Management Accounting Research*, vol. 32, p. 27-44, sept. 2016, doi: 10.1016/j.mar.2015.12.002.
- [25] Czinkota et M. Ursic, « Classification of exporting firms according to sales and growth into a share matrix », *Journal of Business Research*, vol. 22, no 3, p. 243-253, 1991.
- [26] M. Alaoui et S. Ouachi, « Role of organizational learning and knowledge in internationalization process », *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, vol. 23, no 3, p. 6, 2021.