

## L'intérêt de l'ERP pour les PME Marocaines dans un contexte de compétitivité réactive

### [ The interest of the ERP for small and medium-sized Moroccan companies in a context of reactive competitiveness ]

*Omar Lamrani*

Laboratoire d'études et de recherches en sciences de gestion, FSJES AGDAL, Rabat, Maroc

---

Copyright © 2020 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:** In terms of management and for the last ten years the introduction of a management control system in large companies has become a major fact in that it facilitates decision-making techniques and eliminates the silos of the firm and allows managers to have a precise vision of information flows in order to make the right decisions at the right moment, indeed management control affects even small or medium-sized companies but on the other hand growing small and medium-sized enterprises require management approaches In contrast to large firms, they must adapt to a set of contingent variables such as structure, strategy, technology, culture and the environment in which they operate, especially small and medium-sized enterprises are personalized by director's vision, ambitions and motivations, and he relies on his intuition and judgment in making decisions and definitely refuses to delegate or use an integrated management control system. This set of elements encourages us to make a methodological choice to study the place occupied by the information system, in particular ERP, in management control within Moroccan small and medium-sized enterprises. In order to choose the right path that will allow to satisfy a personal scientific inclination as well as to take the path of originality: "ERP Management Control and Small and Medium Enterprises" we have tried to cope with the novelty of the subject and the panoply of possible approaches. The overriding objective is therefore to see the place occupied by the ERP in management control within Moroccan small and medium-sized enterprises in order to understand it.

**KEYWORDS:** Enterprise Resource Planning, Consulting, Reporting, Forecasts, Competitiveness.

**RÉSUMÉ:** En matière de management et durant les dix dernières années l'instauration d'un système de contrôle de gestion dans les grandes entreprises est devenue un fait majeur dans la mesure où ce dernier facilite les techniques décisionnelles et élimine les cloisonnements de la firme et permet aux dirigeants d'avoir une vision précise des flux d'informations afin de prendre les bonnes décisions au moment opportun, en effet le contrôle de gestion touche même les petites ou moyennes entreprises mais en revanche les PME en croissance requièrent des approches de gestion distinctes par rapport aux grandes entreprises, ils doivent s'adapter à un ensemble de variables contingentes telles que la structure, la stratégie, la technologie, la culture ainsi que l'environnement dans lequel elles évoluent surtout que les PME sont personnalisées par la vision, les ambitions et les motivations du dirigeant, et ce dernier se fie à son intuition et jugement pour prendre des décisions et refuse définitivement de déléguer ou de recourir à un système de contrôle de gestion intégré. Cet ensemble d'éléments incite à faire un choix méthodologique pour étudier la place qu'occupe le système d'information en particulier l'ERP dans le contrôle de gestion au sein des PME Marocaines. Afin de choisir le bon chemin qui va permettre d'assouvir un penchant scientifique personnel ainsi que d'emprunter le chemin de l'originalité : « ERP Contrôle de gestion et PME » nous avons essayé de faire face à la nouveauté du sujet et la panoplie des approches possibles. L'objectif primordial est donc de voir la place qu'occupe l'ERP dans le contrôle de gestion au sein des PME Marocaines pour pouvoir le comprendre.

**MOTS-CLEFS:** Progiciels de gestion intégrée, Contrôle de gestion, techniques de conseil, techniques de prévision, reporting financier, compétitivité réactive.

L'émergence des progiciels de gestion s'est faite au milieu des années 1990 et l'ERP est devenu l'élément principal de collecte et d'exploitation des informations de gestions présentées comme une solution aux problèmes de gestion, il s'agit sur le plan pratique et technique d'une innovation considérable qui vise une intégration informationnelle complète.

L'ERP est un système d'information fortement présent et intégré dans les grandes entreprises visant à renforcer leur multinationalisation avec une structure mondiale de partage de l'information. C'est un outil important au service du contrôle de gestion et un levier d'amélioration de la production et du contrôle de l'information rendant possible l'avènement de nouvelles pratiques ou de nouveau support de contrôle.

En matière de management et durant les dix dernières années l'instauration d'un système de contrôle de gestion dans les grandes entreprises est devenue un fait majeur dans la mesure où ce dernier facilite les techniques décisionnelles et élimine les cloisonnements de la firme et permet aux dirigeants d'avoir une vision précise des flux d'informations afin de prendre les bonnes décisions au moment opportun.

Les ERP peuvent être considéré comme étant un outil au service des contrôleurs de gestion et un levier d'amélioration continu de la production et du contrôle de l'information pour l'organisation, autrement dit ce dernier à la possibilité de dépasser les contraintes de collecte et stockage de l'information via leur actualisation rapide ainsi que l'édition automatique des tableaux de bord et l'accélération des procédures du feed-back.

Même la nature du travail des contrôleurs de gestion est impactée par la mise en place des ERP, Selon Besson l'instauration d'un progiciel de gestion entraîne le développement de deux métiers à savoir un métier d'ingénierie basé sur le système d'information de gestion et un métier d'analyse basé sur l'interprétation et la communication des données de gestion.

Avant, les progiciels de gestion ont été basé juste sur la collecte, la mise en forme et l'analyse des données afin de réaliser le REPORTING, par contre actuellement et selon BESSON l'automatisation des ERP débride le métier du contrôleur de gestion et l'ouvre sur des dimensions d'accompagnement managérial et sur une gestion plus active du système d'information. Dans une conjoncture caractérisée par une mondialisation et une forte concurrence, l'ensemble des organisations ont connu une évolution au niveau de leurs systèmes d'informations ce qui influence directement la fonction contrôle de gestion d'où vient l'implantation des progiciels de gestion « ERP » par les dirigeants surtout des grandes entreprises.

Le progiciel de gestion a pour but de centraliser les données via un regroupement de la totalité des informations en vue d'assurer une cohérence totale entre les différents services de l'organisation. En d'autres termes les données qui serviront pour le contrôle de gestion seront plus fiables et c'est cette base qui servira pour toute décisions stratégiques futures.

En effet, l'ERP est un outil de calcul, l'analyse reste la mission principale du contrôleur de gestion, autrement dit, un progiciel standardisé a la capacité de calculer des coûts de production, de revient. Ainsi le contrôleur de gestion peut se consacrer davantage à mener des actions correctrices en cas d'erreurs ou d'écarts et approfondir ses analyses.

Selon une étude réalisée par YVES DE RONGE, la flexibilité opérationnelle des ERP renvoie à la notion de réactivité et permet à la firme de répondre aux incidents internes et aux changements conjoncturels de l'environnement. A vrai dire elle porte sur la capacité de la firme à réagir rapidement aux aléas externes et internes, et de répondre quantitativement et qualitativement à la demande sans créer de stocks ou de retards et à s'adapter aux variations non anticipées des inputs provenant de l'extérieur. Toutes fois, avant d'instaurer un progiciel de gestion intégré au sein d'une entreprise, les dirigeants doivent tout d'abord identifier les attentes de l'organisation, de caractériser les ERP et surtout de cerner leur impact potentiel sur les systèmes de contrôle de gestion, autrement dit le dirigeant doit respecter trois point essentiels à savoir la définition d'un système de contrôle bien adapté aux choix stratégiques et structurels de l'organisation, l'obligation de s'assurer de la rentabilité de son investissement en ERP et puis finalement former l'ensemble du personnel afin de répondre aux exigences du bon fonctionnement du progiciel de gestion.

Plusieurs raisons ont poussé les grandes entreprises à instaurer des progiciels de gestion intégrés à savoir que ces derniers visent le contrôle des flux d'information, de matière, d'argent et de personne, en effet les ERP se caractérisent par une architecture informatique client-serveur et les données n'entrent qu'une fois à leur point d'origine, cependant un progiciel de gestion répond essentiellement aux attentes managériales dans la mesure où il permet d'intégrer des systèmes de gestion avec une bonne gestion des interdépendances entre les activités quelle que soit leur appartenance fonctionnelle, en plus il fournit un support potentiel aidant à améliorer les décisions stratégiques via un langage commun à l'ensemble de l'organisation permettant une communication transversale.

En effet, les PME constituent 95% de l'économie mondiale et contribuent avec une grande influence par rapport à la création des nouveaux emplois dans la mesure où elles représentent plus de 99% de toutes les entreprises de l'union Européenne.

Malgré la forte présence des PME que ça soit au niveau national ou international, la majorité des chercheurs et décideurs confirment qu'elles souffrent de plusieurs dysfonctionnements à savoir la qualité du management, la gestion financière, l'innovation, le marketing ainsi que la qualité et la gestion des ressources humaines ce qui engendre la disparition de ces PME avant leur 5<sup>ème</sup> année d'existence.

Les PME exposent des pratiques qui persistent peu formalisées en terme de gestion des ressources humaines et des compétences par rapport aux grandes entreprises qui se caractérisent par une forte formalisation et cette dernière sollicite une organisation et une instrumentation complexes.

Les PME en croissance requièrent des approches de gestion distinctes par rapport aux grandes entreprises, en effet ils doivent s'adapter à un ensemble de variables contingentes telles que la structure, la stratégie, la technologie, la culture ainsi que l'environnement dans lequel elles évoluent.

Cette structuration est difficile à adapter à des PME dans le cadre d'un management direct de proximité fondé sur l'intuition et la gestion archaïque des dirigeants.

Au Maroc, la valorisation du potentiel stratégique des PME par rapport à la création de nouvelles valeurs économiques et d'emplois n'a jamais été une priorité ce qui a encouragé les politiques publiques à mettre en œuvre ces dernières années de nouvelles dispositions institutionnelles afin d'encourager les PME moderne qui se caractérisent avec une certaine dynamique, mais l'impact de ces décisions a été limité vue le manque de compétitivité et de réactivité.

Les PME Représentent 95% de l'économie marocaine et occupent plus de 50% des emplois du secteur privé mais contribuent que de 10% à la valeur ajoutée vue le manque de compétitivité, d'investissement et de productivité.

Actuellement, le contrôle de gestion est devenu un outil de survie et une nécessité dans un contexte où 50% des PME Marocaine disparaissent avant leur cinquième année d'existence. Ce phénomène lié à un paradoxe entre la conjoncture économique qui se caractérise par une forte concurrence engendrée par la mondialisation, et la gestion archaïque des PME par les dirigeants qui refusent de moderniser l'ensemble des outils de gestion Pour affronter la concurrence, les PME doivent investir en des systèmes de contrôle de gestion intégrés afin d'anticiper les changements et être réactives aux aléas du marché.

Pour assurer le développement et la compétitivité de l'organisation, les dirigeants des PME doivent absolument repérer des outils et des moyens afin d'accroître leur capacité d'adaptation à la conjoncture actuelle qui est caractérisée par des consommateurs de plus en plus exigeants et professionnels et des concurrents de plus en plus nombreux assurant une bonne qualité de produits et services ainsi qu'un savoir-faire managérial et commercial et surtout innovateur.

Cette dernière décennie, les mentalités ont évoluées dans le sens où les PME ont commencé à adapter la comptabilité générale à l'activité de l'entreprise par la production du compte de produits et de charges (CPC) sur courtes durées pour permettre au dirigeant d'ordonner de nouveaux objectifs.

L'environnement des PME est généralement délimité, lors d'une crise comme à titre d'exemple la disparition d'un client principal ou l'arrivée d'un concurrent féroce, le dirigeant recourt à son intuition ce qui met l'entreprise en risque. Dans ce cas, le contrôle de gestion permettra au dirigeant de voir la réalité d'un point de vue objectif et détaché et pourra donc renouveler et restructurer son organisation si c'est nécessaire tout en engageant des actions basées sur des faits et non seulement des convictions.

La mise en place d'un ERP au sein d'une PME va lui apporter un réel avantage vu que le progiciel de gestion donne une information cohérente et détaillée qui facilite la collecte d'information, mais l'implantation de ce système sans considérer son coût et sa durée peut avoir une influence sur plusieurs facteurs, à savoir les habitudes de travail, l'organisation des processus et même la culture d'entreprise. Pour les PME la budgétisation prévisionnelle est dédiée à la fixation des prix à savoir la production le chiffre d'affaire et les coûts, beaucoup moins aux décisions stratégiques comme les investissements. Autrement dit, les PME produisent des budgets, CPC et bilan prévisionnels basés sur les exercices précédents et les résultats sont considérés satisfaisants une fois que l'entreprise atteint le chiffre d'affaire de l'année précédente.

Le tableau de bord représente un outil de suivi pour les PME vu sa simplicité et rapidité pour informer les dirigeants afin de mettre en œuvre des actions correctives, cependant les dirigeants perçoivent le tableau de bord comme un indicateur de performance financière et non comme un outil d'aide à la gestion. En effet, les dirigeants préfèrent travailler sur les données antérieures avec une édition trimestrielle ou mensuelles des indicateurs et avoir une lisibilité continue de l'évolution de ces indicateurs.

La mise en place d'un système de contrôle de gestion ou d'un progiciel de gestion a pour but de minimiser les risques liés à l'incertitude par le contrôle permanent, toutefois elle reste une arme à double tranchant parce que tout simplement trop de contrôle empêche ou retarde la décision d'action.

Plusieurs facteurs peuvent expliquer cette obsession de contrôle à savoir le rejet des responsabilités, le désir de supprimer la variable aléatoire ou encore la recherche du pouvoir ainsi que le fait de chercher à se rassurer avec moins d'actions.

Lorsque l'environnement de l'entreprise est en perturbation, ce dernier peut mettre en danger la pérennité de l'entreprise et avoir un impact sur le bon fonctionnement de l'organisation, les prévisions classiques seront moins précises, elles essaient de tenir compte des zones d'incertitude mais ces anticipations ne correspondent pas à la réalité lorsque l'environnement est perturbé.

C'est donc une approche par les risques qui définit les objectifs mais le contrôleur se voit risquer de s'écarter des objectifs de départ et donc de la stratégie sur le long terme.

Certains salariés peuvent considérer que la mise en place d'un ERP est une dévalorisation, aussi d'autres salariés refuseront le changement de méthodes de travail à cause du manque de motivation pour suivre une formation ou le refus total de changement d'habitudes. Donc c'est à l'entreprise d'évaluer si le personnel sera assez flexible pour tolérer un tel changement.

Les PME sont personnalisées par la vision, les ambitions et les motivations du dirigeant, et ce dernier se fie à son intuition et jugement pour prendre des décisions et refuse définitivement de déléguer ou de recourir à un système de contrôle de gestion intégré.

La définition des processus lors de pré installation du progiciel est très importante, afin d'éviter qu'une erreur commise se répercutera sur tous les modules qui analyseront la donnée erronée.

L'installation d'un ERP nécessite plusieurs mois et fait appel à plusieurs ressources internes et externes (consultant technique) et tout paramétrage d'un module représente un coût et ce dernier est fonction de la complexité de la personnalisation de l'ERP, donc il est difficile de déterminer jusqu'à quel niveau de détail il faut pousser la modélisation.

Actuellement, les dirigeants des PME doivent surveiller l'environnement interne et externe de la firme et de s'ajuster le plus vite possible aux permutations du marché afin d'assurer une certaine compétitivité et surtout garantir la survie de l'organisation.

L'organigramme d'une PME se caractérise par le fait que le dirigeant est la personne clef, en effet ce dernier doit faire face à ses pratiques managériales qui sont souvent critique pour l'organisation et surtout sa performance financière.

Nombreux sont les difficultés organisationnelles qui empêchent les PME Marocaines de faire face au niveau international à savoir le manque d'information et de ressources, la centralisation du pouvoir décisionnel, une maigre intégration dans la chaîne de production internationale et surtout une surface financière limitée, cependant pour accentuer ces lacunes faut prendre en mesure de nouvelles pratiques managériales.

La majorité des lacunes que rencontrent les PME Marocaines et surtout celle qui exportent parvient de la gestion des ressources humaines à savoir l'absence d'un responsable du personnel non seulement au niveau de la fonction export mais de toutes les fonctions de la firme, en effet l'omniprésence du dirigeant propriétaire complique souvent la gestion des ressources humaines par manque d'objectivité, par les relations familiales au travail et cette multitude de tâches le pousse à oublier de communiquer des informations importantes à l'ensemble du personnel, surtout que le propriétaire ne peut pas être spécialiste dans tous les domaines.

Dans notre projet de recherche, nous ne cherchons pas à expliquer la réalité ou de la construire mais simplement de comprendre le sens que les acteurs lui donnent, ainsi que la place qu'occupe l'ERP dans le contrôle de gestion au sein des PME à travers les interprétations qu'en font l'ensemble du personnel au sein de la firme.

La PME doit faire face à l'accroissement de la concurrence au niveau mondiale due à l'internationalisation des échanges, quel que soit le pays, le secteur d'activité ainsi que la structure de l'organisation. Cette dernière doit donc anticiper les changements et être réactive aux aléas du marché, d'où la nécessité de répondre aux questions suivantes :

**Quel est L'intérêt de l'ERP, des techniques de prévision de conseil et de REPORTING pour les PME Marocaines dans un contexte ou la compétitivité est fonction de la réactivité ?**

**Quel est l'impact de la mise en place d'un ERP sur le contrôle de gestion ? Quelle est la place qu'occupe l'ERP dans le contrôle de gestion des PME ?**

**Quels sont les facteurs qui fondent la relation ERP / contrôle de gestion dans une PME et comment se présente leur relation ?**

**Pourquoi LMS BUSINESS CONSULTING ? Qu'est-ce qu'elle représente dans l'univers des PME relativement à la problématique de la place qu'occupe l'ERP dans le contrôle de gestion ?**

Repérer une PME qui peut tolérer un tel sujet de recherche et investir sur un progiciel de gestion intégré n'est pas évident, vue que c'est un nouveau thème qui fera l'objet d'une étude de cas unique.

Il faut tout d'abord commencer par les PME moderne tout en éliminant les PME non structurées.

L'accessibilité et la disponibilité d'LMS BUSINESS CONSULTING d'accueillir le chercheur et de lui faciliter son travail en lui accordant un accès à suffisamment d'interlocuteurs issus, si possible de catégories différentes pour recueillir le plus grand nombre de témoignages possibles est le principal critère qui nous a guidés dans le choix du terrain.

L'ensemble de ces avantages peut dégager une première idée sur l'éventuelle richesse des résultats auxquels on pourrait aboutir.

Dans notre projet de recherche, nous ne cherchons pas à expliquer la réalité ou de la construire mais simplement de comprendre le sens que les acteurs lui donnent, ainsi que la place qu'occupe l'ERP dans le contrôle de gestion au sein des PME à travers les interprétations qu'en font l'ensemble du personnel au sein de la firme.

L'objectif primordial est donc de voir la place qu'occupe l'ERP dans le contrôle de gestion au sein des PME pour pouvoir le comprendre.

L'étude de cas nous semble en parfaite adéquation avec nos intentions de recherche, il s'agit bel et bien d'une démarche de découverte puisque le travail de recherche s'inscrit dans la nouveauté étant donné que c'est le premier à rassembler « SI : ERP, contrôle de gestion et PME ».

Pour faire face à la difficulté de l'objet étudié, nous avons opté pour une méthode qualitative, matérialisée par l'élaboration d'un guide d'entretien.

En effet, selon « Evard » toutes les études exploratoires nécessitent des méthodes qualitatives. Cette étude qualitative portera sur une PME, au sens d'Olivier TORRES, nous envisageons de mener des entretiens individuels semi-directif en utilisant un guide structuré semi directif auprès de plusieurs acteurs, à savoir le contrôleur de gestion, le DAF, le directeur du développement de production de SI de logistique, d'approvisionnement et directeur général.

La durée des entretiens varie entre 1H45 et 2h30 dans le but d'aborder une série de thématiques préalablement définies sur le contrôle de gestion et sa performance, l'implantation de l'ERP ainsi que les pratiques antérieures du CG et les modalités du changement organisationnel liées à l'implantation des ERP.

Pour ce qui est de l'étude quantitatif il s'agira d'identifier les pratiques des dirigeants à la lumière des manuels, ces pratiques sont généralement analysées en termes de pilotage d'une part et de calculs coûts/prix d'une part.

Il est à signaler que les méthodes de la comptabilité analytique (coûts complets, coût cible, imputation rationnelle, méthode abc) se cachent derrière le calcul des coûts et des prix, par contre le pilotage fait référence aux tableaux de bord aux prévisions, à l'analyse des écarts, aux objectifs individuels et collectifs et à la production de résultats intermédiaires.

Il sera tout d'abord question d'établir une distinction en termes de taille à l'intérieur même de la tranche des PME étudiées.

Selon Nobre, les entreprises de 50 à 100 salariés utilisent peu les tableaux de bord, la fixation d'objectifs individuels et collectifs, la procédure budgétaire et l'analyse d'écarts.

Quant aux résultats intermédiaires, ils sont calculés trimestriellement voire semestriellement. Dans les entreprises de plus de 100 personnes, les outils du contrôle de gestion sont plus formalisés et les résultats intermédiaires sont calculés mensuellement. Cela permet de conclure que « plus l'entreprise est petite moins les méthodes sont utilisées et plus les temps entre chaque contrôle sont longs ».

C'est le rôle joué par le client ainsi que les caractéristiques du processus de production/produit qui influencent les méthodes utilisées.

Pour ce qui est des outils de pilotage, la taille est clairement un élément explicatif dans la mesure où l'accroissement de cette dernière renforce le besoin d'outils de pilotage de l'activité.

La taille est considérée également comme un facteur déterminant par Lavigne au sujet des Systèmes d'Information Comptable (SIC) alors que les facteurs de comportements sont jugés insignifiants. Même constat de Van Caillie, qui estime que « plus l'entreprise est grande, plus le contrôle de gestion est développé (en termes de méthodes utilisées en interne, en termes de fréquence des contrôles et d'acteurs gravitant autour du contrôle de gestion) ».

En effet les buts et la taille sont les éléments essentiels du contrôle de gestion dans les PME.

Nous allons essayer d'étudier les caractéristiques de l'offre dans les PME, un facteur assez peu examiné vu que la façon dont l'entreprise crée de la valeur impacte ses modes opératoires de contrôle.

## RÉFÉRENCES

- [1] YVES DE RONGE « L'impact des ERP sur le contrôle de gestion : une première évaluation », FINECO, volume 10, 2000.
- [2] Nobre Thierry « LE CONTRÔLEUR DE GESTION DE LA PME » Association Francophone de Comptabilité | « Comptabilité - Contrôle - Audit » 2001/1 Tome 7.
- [3] Boitier Marie « L'influence des systèmes de gestion intégrés sur l'intégration des systèmes de contrôle de gestion ». Comptabilité - Contrôle - Audit 2008/1 (Tome 14).
- [4] Meyssonier François et Pourtier Frédéric « Les ERP changent-ils le contrôle de gestion ? ». Comptabilité - Contrôle - Audit 2006/1 (Tome 12).
- [5] Naro Gérald « LA DIMENSION HUMAINE DU CONTRÔLE DE GESTION : LA RECHERCHE ANGLO-SAXONNE SUR LES ASPECTS COMPORTEMENTAUX DE LA GESTION BUDGÉTAIRE ». Association Francophone de Comptabilité | « Comptabilité - Contrôle - Audit » 1998/2 Tome 4.
- [6] EVARD « Fondements et méthodes des recherches » Dunod (2009).
- [7] Olivier TORRES « Les PME par Olivier Torrès » Collection dominos Economica en 1998.
- [8] Lavigne « LE DESIGN DU SYSTÈME DE CONTRÔLE DE GESTION DES PME : UNE QUÊTE DE STABILITÉ ADAPTATIVE » (2002).
- [9] Van Caillie « L'exercice du contrôle de gestion en contexte PME ». (2003)
- [10] ANTHONY, R « La fonction contrôle de gestion, The management control function ». (1993).
- [11] MAHLR, JEAN « Guide de management des systèmes d'informations. Edition HERMES SCIENCES PUBLICATIONS (2002).
- [12] EL ALAMI ABDELALI « Le rôle de la petite et moyenne entreprise dans le développement et la création de l'emploi, cas de l'Afrique » (1987).
- [13] CHAPPELLIER PHILLIPE « Profils de dirigeants et données comptables de gestion en PME » (1994).
- [14] Quivy et Van Campenhoudt « Guide d'accompagnement de la formation à la recherche ». (1995)
- [15] MACHESNEY MICHEL « La PME : une gestion spécifique ? (1991).
- [16] BESSON P. « Les ERP à l'épreuve de l'organisation », <https://www.cairn.info/revue-systemes-d-information-et-management-2016-2-page-17.htm?contenu=article> (1999)
- [17] Bouquin Henri « Dans Les fondements du contrôle de gestion » pages 3 à 8. <https://www.cairn.info/les-fondements-du-contrôle-de-gestion--9782130590132-page-3.htm> (2011)
- [18] Lorino « Le contrôle de gestion après la crise. Expertise obstinée du chiffre ou métier d'enquête complexe ? Revue française de gestion 2009/3 (n° 193), pages 29 à 35. <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2009-3-page-29.htm> (2009)
- [19] Amine Rajae « Les clusters au Maroc : vers l'émergence d'une nouvelle politique industrielle territoriale » Marché et organisations 2016/2 (n° 26), pages 93 à 120. <https://www.cairn.info/revue-marche-et-organisations-2016-2-page-93.htm> (2016)
- [20] Refait-Alexandre Catherine « La prévision de la faillite fondée sur l'analyse financière de l'entreprise : un état des lieux », Economie & prévision 2004/1 (no 162), pages 129 à 147. <https://www.cairn.info/revue-economie-et-prevision-2004-1-page-129.htm> (2004)
- [21] Zawadzki Cindy « Enjeux et difficultés de l'introduction du contrôle de gestion : une étude de cas en PME ». <http://theses.fr/2009METZ002D> (2009)