

**CONCLUSION GENERALE**

Depuis près de deux décennies et suite aux multiples réformes décidées, l'importance de l'enjeu économique et social des PME/PMI reste l'élément le plus efficace et le moins coûteux pour le développement économique d'un pays en pleine mutation. L'Algérie représente une opportunité très attractive pour les investisseurs et les créateurs d'entreprises, les efforts doivent être réunis et enrichis en matière de promotion, de suivi et d'accompagnement du secteur des PME/PMI, le tissu économique doit être densifié, le soutien de l'état doit être plus pertinent et dépasse les lourdeurs administratives et bureaucratiques. Le développement du secteur des PME/PMI dépend dans une large mesure du climat des affaires et aussi impose aux dirigeants une maîtrise parfaite des outils de gestion.

Nous nous sommes intéressés, au cours de ce travail de recherche, à analyser le processus de formalisation et d'instrumentation de la gestion interne, guidée par la problématique :

### **L'introduction du Contrôle de Gestion dans la PME M A M P contribue-t-il à son développement ?**

Déclinée en questions de recherche : Quand introduire le contrôle de gestion ? Quel système de contrôle de gestion introduire ? Est-ce que l'environnement économique et social Algérien est favorable au développement des PME ? Quel est le rôle attribué aux PME dans le développement économique et social de l'Algérie ? Comment l'entreprise a évolué historiquement ? et quels sont ses problèmes de gestion interne ? Comment introduire un système de contrôle de gestion ?

Il s'agit clairement d'une approche cognitive du contrôle que l'on a poursuivi tout au long de ce travail de recherche. Pour y répondre, Une étude de cas a été réalisée, *in situ* et sur la durée, considérant que les entreprises doivent être au cœur des recherches en sciences de gestion.

L'introduction du contrôle de gestion a été tentée, dans cette entreprise familiale moyenne en forte croissance afin d'étudier la structuration de la gestion en PME, d'apporter des modifications dans le fonctionnement de l'entreprise et d'en tirer des enseignements dans le domaine de la recherche.

Le travail de recherche démontre que le besoin de structuration de la gestion des PME peut apparaître beaucoup plus tardivement qu'on ne le pense habituellement. La mise en œuvre d'un système de pilotage global, cohérent et rationnel n'est pas facile à faire accepter par les acteurs internes, pour des raisons sociopolitiques (place de la famille) mais peut-être surtout à cause des facteurs psychocognitifs (attachement à ces modes de pilotage peu formalisés).

Les enjeux actuels pour MAM Plastique sont donc l'explicitation des savoirs actuels si performants et surtout l'introduction des nouveaux savoirs et outils du contrôle de gestion nécessaires pour assurer la pérennité de l'entreprise. À la lumière de cette étude de cas, on peut considérer que la façon dont le contrôle de gestion est mis en place dans l'entreprise moyenne en forte croissance dépend de la volonté des acteurs (facteur subjectif), de la qualité technique des outils (facteur objectif) et des situations de gestion (facteur contextuel).

Les acteurs pertinents peuvent avoir une culture de gestion et insister sur la nécessaire rationalisation de la gestion interne ou, au contraire, être des autodidactes qui n'en voient pas la nécessité tant que leur stratégie permet le développement de l'entreprise.

Parmi les outils du contrôle de gestion, certains semblent techniquement plus adaptés que d'autres pour gérer l'entreprise moyenne (par exemple, les tableaux de bord plutôt que les budgets).

Enfin, les situations de gestion peuvent être très différentes (par exemple, entre entreprises industrielles unitaires, qui dans leur croissance ont assez vite besoin du contrôle de gestion, et entreprises commerciales en réseau, où cela ne s'impose que plus tardivement).

Nous pouvons résumer les principaux résultats de notre recherche dans les paragraphes suivants :

➤ **Une description de l'échec d'implémentation du contrôle de gestion**

La phase de recherche ingénierique nous a permis de mettre en évidence un mode d'implémentation du contrôle de gestion. On est face à un échec explicite d'introduction du contrôle de gestion après une tentative par une démarche volontariste d'instauration d'un système global de pilotage centralisé (par en haut avec les budgets), L'exposé de situations dans lesquelles l'introduction d'un système de pilotage a échoué reste peu nombreuses, ce qui renforce d'autant l'intérêt de ce travail, comme le précise Burlaud (2001) : « *Peu d'écrits rendent compte du fait qu'un système de contrôle se gère. Il ne s'impose pas et ne se décrète pas.* ».

➤ **L'appropriation et la diffusion des outils de gestion reposent davantage sur des facteurs humains que sur des facteurs intrinsèques.**

On pensait intuitivement que la mise en place d'un système de pilotage n'allait pas se faire selon des procédés mimétiques et automatiques et on a décidé, pour favoriser l'introduction du contrôle de gestion, de se baser sur les phénomènes d'apprentissage. On voit toutefois que l'implantation du contrôle de gestion en tant que processus d'apprentissage n'est pas aisée. La présence de conventions en tant que valeurs individuelles qui s'opposent à la rationalisation du fonctionnement de l'entreprise, guident les représentations des acteurs et leurs comportements et se sont agrégés pour former les valeurs organisationnelles qui agissent contre la formalisation et l'instrumentation. Les dispositifs cognitifs que sont les conventions, en tant que représentation partagée du fonctionnement de l'organisation et de l'instrumentation, agissent comme un frein à l'introduction du contrôle de gestion.

➤ **La nécessité d'introduire un système de pilotage global et cohérent**

Lorsque l'on s'intéresse à savoir pourquoi et comment l'entreprise fonctionne en l'absence de contrôle de gestion, on conduit une analyse théorique qui nous montre qu'on est en présence de régulations locales diverses dans les différents services, ce qui empêche l'émergence d'une régulation globale par le contrôle de gestion. On a pu en effet voir à l'œuvre chez MAM Plastique un pilotage familial combinant une supervision directe par la famille élargie associant contrôle panoptique des salariés hors famille et contrôle clanique dans la famille dirigeante. La présence d'un contrôle dans les fonctions, à un niveau infra, bloque l'introduction d'un système de pilotage où le contrôle de gestion n'est plus dans les fonctions mais à leurs services. Le contrôle au sein des fonctions se cantonne à un apprentissage en boucle simple, contrairement au contrôle de gestion au service des fonctions, qui va s'étendre à un apprentissage en boucle double.

La nécessité de mettre en place un système de contrôle de gestion rationnel pour remplacer le système de pilotage actuel panoptique et clanique est réel et l'étude menée chez MAM Plastique nous permet de le réaffirmer.

➤ **Des préconisations pour les démarches d'implémentation du contrôle de gestion**

Les intérêts managériaux de la recherche, à destination des dirigeants et futurs directeurs administratif et financier qui auront à conduire une telle démarche en entreprise, reposent sur la mise en évidence de la nécessité :

- De stimuler une vision à long terme, en encourageant les dirigeants à projeter leur organisation dans l'avenir afin de voir le besoin actuel d'instaurer un système de pilotage, de façon proactive, avant que des symptômes de défaillance n'apparaissent : recul sur le marché, augmentation des charges financières, manque d'auto financement et de liquidités, etc. (Van Caillie et Crutzen, 2007).
- D'identifier les connaissances et valeurs mobilisables en encourageant pour les salariés (et les dirigeants si nécessaire) la formation et les échanges, ce afin de favoriser l'émergence de connaissances gestionnaires facilitant l'introduction de dispositifs de gestion et d'un point de vue technique, la rationalisation du fonctionnement qui les accompagne ;

Les résultats et enseignements auxquels nous sommes parvenus dans le cadre de ce travail de recherche sur l'introduction du contrôle de gestion reposent sur une recherche de terrain, par une immersion en entreprise. On est donc en présence d'une recherche à forte validité interne mais dont la validité externe se voit réduite. Toutefois, la problématique d'introduction du contrôle de gestion nécessitait d'étudier ce processus de façon longitudinale ce qui était difficilement faisable autrement. On n'a en effet pas pu avoir recours à des méthodologies de type questionnaires par exemple grâce auxquelles on serait pourtant parvenus à des résultats davantage généralisables.

Enfin, une limite majeure de ce travail est qu'il n'a pas abouti à l'implémentation du contrôle de gestion, objectif initial de l'intervention en entreprise, bien que les échecs fournissent évidemment en eux-mêmes des enseignements.

Il serait intéressant de poursuivre la recherche actuelle en confrontant notre étude de cas à des expériences réussies d'implémentation du contrôle de gestion. Il conviendrait de compléter les résultats obtenus suite à cette immersion en entreprise par la découverte de résultats identiques dans des organisations semblables dont nous avons déjà eu connaissance de part des sollicitations d'acteurs confrontés aux mêmes problématiques que celles présentées dans ce travail.

Il s'agit donc d'une contribution exploratoire à visée plus générale qui ouvre de larges possibilités pour des recherches futures.

La réalisation de ce travail de recherche m'a permis de bénéficier d'une expérience enrichissante venant compléter ma connaissance du monde de l'entreprise permettant d'enrichir à la fois mes enseignements actuels et mes recherches futures en sciences de gestion.