

## Les facteurs clés de succès du Target Costing dans le secteur agroalimentaire marocain : Une étude qualitative exploratoire auprès des grandes entreprises de la région CASABLANCA-SETTAT.

Key success factors for target costs in the Moroccan agri-food sector: An exploratory qualitative study of large companies in the CASABLANCA-SETTAT region.

Auteur 1 : MERJANE Salim.

Auteur 2 : MASKINI Najat.

Auteur 3 : TOUILI Karima.

Auteur 4 : IDRISSE Khadija.

Auteur 5 : DOUARI Aziz.

Auteur 6 : MAIMOUN Ahmed.

Auteur 7 : TOUILI Chaimaa.

Auteur 8 : RHARIB Ilyas.

Auteur 9 : KHALIL Mouaad.

**MERJANE Salim**, (Docteur en sciences de gestion)

Faculté d'économie et de gestion de Settât, université Hassan 1er de Settât

**MASKNI Najat**, (Enseignante chercheuse)

Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales d'Aïn Sebaâ, université Hassan II

**TOUILI Karima**, (Enseignante chercheuse)

Faculté d'économie et de gestion de Settât, université Hassan 1er de Settât

**IDRISSE Khadija**, (Enseignante chercheuse)

Faculté d'économie et de gestion de Settât, université Hassan 1er de Settât

**DOUARI Aziz**, (Enseignant chercheur)

Faculté d'économie et de gestion de Settât, université Hassan 1er de Settât

**MAIMOUN Ahmed**, (Enseignant chercheur)

Faculté d'économie et de gestion de Settât, université Hassan 1er de Settât

**TOUILI Chaimaa**, (Doctorante chercheuse)

Faculté d'économie et de gestion de Settât, Université Hassan 1er de Settât

**RHARIB Ilyas**, (Doctorant chercheur)

Faculté d'économie et de gestion de Settât, Université Hassan 1er de Settât

**KHALIL Mouaad**, (Doctorant chercheur)

Faculté d'économie et de gestion de Settât, Université Hassan 1er de Settât

**Déclaration de divulgation** : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

**Conflit d'intérêts** : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

**Pour citer cet article** : MERJANE. S, MASKINI. N, TOUILI. K, IDRISSE. Kh, DOUARI. A, MAIMOUN. A, TOUILI. Ch, RHARIB. I, KHALIK. M « Les facteurs clés de succès du *Target Costing* dans le secteur agroalimentaire marocain : Une étude qualitative exploratoire auprès des grandes entreprises de la région CASABLANCA-SETTAT », African Scientific Journal « Volume 03, Num 35 » pp: 1019 – 1040.



DOI : 10.5281/zenodo.19511155

Copyright © 2026 – ASJ



---

## Résumé

Les entreprises industrielles marocaines se voient fortement appelées à reconsidérer leurs dispositifs de gestion des coûts, notamment dans un contexte économique incertain déterminé par accentuation de la concurrence, une volatilité accrue des prix des matières premières élevés et une pression sur les marges des entreprises. Le secteur agroalimentaire marocain, un pilier stratégique de l'économie nationale, est révélé à ces contraintes, intensifiées par les conditions climatiques, la dépendance aux matières premières des intrants agricoles et les besoins des marchés en matière de qualité et de prix. Dans cette perspective, le *Target Costing* est un instrument de contrôle de gestion permettant d'avoir une idée claire sur les attentes du marché en veillant à maintenir des objectifs de rentabilité.

L'adoption du *Target Costing* est marginale dans le contexte marocain. Cette étude s'inscrit à identifier et analyser les facteurs clés de succès du *Target Costing* dans les entreprises agroalimentaires de la région CASABLANCA-SETTAT. Pour ce faire, le recours à une étude exploratoire qualitative s'appuyant sur des entretiens semi – directifs menés auprès de dix dirigeants et de responsables du contrôle de gestion.

Les résultats soulignent que le succès du *Target Costing* est fondé sur le soutien de la Direction générale, la formation du personnel et l'adaptation de la méthode aux exigences spécifiques de cette sphère d'activité agroalimentaire. Cette recherche apporte des contributions théoriques en augmentant la littérature sur la méthode du *Target Costing* dans les grandes entreprises marocaines, et des contributions managériales en suggérant des leviers opérationnels pour faciliter son implémentation.

**Mots clés :** *Target Costing*, Gestion Des Coûts, Secteur Agroalimentaire, Etude Qualitative, Maroc

---

**Abstract**

Moroccan industrial companies are under significant pressure to reconsider their cost management systems, especially in an uncertain economic climate characterized by increased competition, greater volatility in raw material prices, and pressure on company margins. The Moroccan agri-food sector, a strategic pillar of the national economy, is exposed to these constraints, which are intensified by climatic conditions, dependence on agricultural inputs and market demands in terms of quality and price. In this context, target costing is a management control tool that provides a clear picture of market expectations while ensuring that profitability objectives are maintained.

The adoption of target costing is marginal in the Moroccan context. This study aims to identify and analyze the key success factors of target costing within large agri-food companies in the CASABLANCA-SETTAT region. To do this, a qualitative exploratory study was conducted based on semi-structured interviews with ten executives and management control managers.

The results highlight that the success of target costing is based on support from senior management, staff training, and adapting the method to the specific characteristics of the agri-food sector. This research makes theoretical contributions by expanding the literature on the target costing method in large Moroccan companies, and managerial contributions by suggesting operational levers to facilitate its implementation.

**Keywords:** Target Costing, Cost Management, Agri-Food Sector, Qualitative Study, Morocco.

## Introduction

L'environnement économique contemporain est confronté à par une instabilité croissante, traversé par la mondialisation des échanges, de fluctuation des prix des matières premières et de l'intensification de la concurrence. À ce propos, le contrôle des coûts devient un enjeu majeur pour la durabilité et la compétitivité des entreprises industrielles. Les organisations sont forcées d'adopter des mécanismes de gestion, d'anticiper les contraintes du marché afin d'assurer une création de valeur durable.

Dans le contexte marocain actuel, marqué par une phase de développement et de croissance économique Merjane et *al*, (2024), le secteur agroalimentaire marocain, a un rôle important dans l'économie nationale. À ce titre, Sa contribution au produit intérieur brut (PIB) industriel s'élève à environ 26 %, tandis que son impact dans la région Casablanca-Settat atteint 37 %. En termes de chiffre d'affaires, il génère environ 184 821 millions de dirhams. Baromètre de l'industrie marocaine (2023). Toutefois, ce secteur affronte des situations importantes. Ces dernières nécessitent une gestion rigide et anticipée des coûts.

Dans ce cadre le *Target Costing*, connu par *Target Costing*, émerge comme une approche innovante du contrôle de gestion, orientée vers le marché et intégrée dès la conception des produits. Son berceau est au Japon dans les années soixante, cet outil s'intéresse à calculer un coût à partir du prix acceptable par le marché, déduction faite de la marge souhaitée. Kato (1993) ; Tani (1995). Contrairement aux méthodes traditionnelles de calcul des coûts, le *Target Costing* favorise une logique transversale, impliquant l'ensemble des fonctions de l'entreprise.

La littérature souligne les avantages accordés à l'adoption du *Target Costing*, l'amélioration de la compétitivité, la réduction des coûts, le renforcement de la coordination du personnel et l'alignement stratégique des décisions de conception. Ellram (2006) ; Hibbets et al., (2003). Cependant, la majorité des travaux empiriques ont été menés dans des contextes économiques développés, laissant subsister un manque de connaissances quant aux conditions de succès de cette méthode dans les économies émergentes.

De ce fait, au Maroc, et particulier le secteur agroalimentaire, les études sur la méthode du *Target Costing* demeurent marginales. Dès lors, il s'avère indispensable d'adopter une approche qualitative offrant une lecture approfondie sur les perceptions, les pratiques des acteurs impliqués dans la gestion des coûts.

À ce propos, le présent article intéresse à répondre à la trame de recherche : **Quels sont les facteurs clés de succès du *Target Costing* dans les grandes entreprises agroalimentaires de la région CASABLANCA-SETTAT ?**

Dans ce cadre, le *Target Costing* s'impose comme une démarche de gestion orientée vers le marché, visant à concilier exigences de rentabilité, attentes des clients et contraintes de conception. Appliquée au secteur agroalimentaire marocain, et plus particulièrement aux grandes entreprises de la région Casablanca-Settat, cette problématique revêt une importance particulière compte tenu du poids économique de ce secteur et des spécificités qui le caractérisent. Ainsi, l'objectif de cette recherche est d'identifier et d'analyser les facteurs clés de succès du *Target Costing* dans ce contexte. Dans le dessin de répondre à la question générale de recherche, le présent papier est structuré en quatre sections. La première section est consacrée à l'encrage théorique du *Target Costing*. La deuxième section présente la méthodologie de recherche adoptée. La troisième section expose les résultats de l'étude qualitative et leur discussion qui en découle. Enfin, la dernière section met en exergue les contributions, les limites et les perspectives de recherche.

### 1. Encrage théorique

Le *Target Costing* est une méthode de gestion stratégique des coûts qui vise à développer des produits dont le coût de revient est adéquat avec le prix de vente déterminé par le marché et une marge cible prédéfini. Kato (1993). Ladite approche repose sur un raisonnement inverse par rapport aux méthodes traditionnelles du calcul des coûts, où le prix est fixé en ajoutant une marge. D'après Tani (1995), le *Target Costing* se situe dans une démarche qui nécessite une harmonisation étroite entre les fonctions de l'entreprise, notamment la production, le marketing, la recherche et développement et le contrôle de gestion. Bien que cette harmonisation constitue l'un des piliers de son efficacité, elle représente également l'une des principales sources de difficulté lors de sa mise en œuvre.

Le *Target Costing* comme le lieu de convergence entre le marché et les compétences internes de l'entreprise : entre la valeur et le coût. Il consiste à évaluer et à gérer la performance virtuelle d'un concept de produit, son couple valeur-coût explique Lorino (1996).

Ainsi, Cooper et Slagmulder (2004) montrent que la définition du coût a évolué. Autrefois limitée à l'addition des dépenses en matériaux, en main-d'œuvre et en ressources, elle adopte désormais une approche plus sophistiquée. Dans un contexte moderne, le calcul du coût inclut non seulement les charges directes liées à la production, mais aussi les coûts indirects, tels que la maintenance, la distribution ou encore à la fin de vie du produit. Cette évolution a conduit à la mise en place de méthodes de gestion des coûts, telles que le *Target Costing* et le *Kaizen Costing*, qui visent à optimiser les coûts tout au long du cycle de vie du produit, et non exclusivement au moment de la production.

La notion valeur s'est obligée dans les entreprises avec l'insistance portée sur la création de valeur pour l'actionnaire. Ittner et Larcker (1998).

Malleret (2009) révèle que la liaison entre le coût et valeur a été implantée pour la créer pour être susceptible de maîtriser les coûts, comme le définissent les approches héritées du XX<sup>e</sup> siècle, mais à piloter conjointement les coûts et la valeur créée.

Dans le même sillage, la démarche du couple coût/valeur représente le fondement des nouvelles pratiques modernes de gestion des coûts, notamment dans le cadre de la gestion du *Target Costing*. En effet, Cooper et Slagmulder, (1997) affirment qu'il ne s'agit pas pour la gestion des coûts d'œuvrer à la réduction des coûts, d'optimiser la réduction des coûts avec la création de valeur au sens du client. Plutôt, il s'agit en réalité d'optimiser la création de valeur tout en maintenant les coûts à un niveau permettant à l'entreprise d'être compétitive et de réaliser des bénéfices. Ainsi, deux éléments majeurs se trouvent au carrefour des décisions stratégiques de l'entreprise. En premier lieu, il s'agit d'évaluer le niveau de satisfaction du client par l'entreprise elle-même. En second lieu, il s'agit de déterminer le coût de la gestion pour garantir la viabilité économique.

Cette dynamique conduit à l'établissement d'une série d'équilibres. Il conviendra de réduire le coût sans pour autant affecter la valeur perçue par le client. Dans ce contexte, l'ingénierie de la valeur occupe une place prépondérante. Cette approche méthodique implique une analyse approfondie de chaque composante du produit ou du service, afin d'identifier les éléments pouvant être modifiés (ou supprimés) sans affecter la perception de la valeur par le client. Selon Monden et Hamada (1991), l'ingénierie de la valeur est définie comme la maximisation de la fonctionnalité et de la qualité perçue, tout en minimisant les coûts excédents. Cette approche s'avère particulièrement pertinente dans des secteurs caractérisés par une concurrence intense, où une variation subtile dans la perception de la qualité (ou du prix) peut influencer de manière significative l'attrait de segments de marché spécifiques.

Dans le cadre de la démarche coût/valeur, la différenciation occupe une place prépondérante. Dans un contexte de marché saturé, il est impératif de conférer à l'offre une valeur distinctive, qui soit perçue comme supérieure à celle de la concurrence, si un niveau de prix doit être préservé. Cependant, si la différenciation s'avère trop onéreuse à produire, la rentabilité de l'investissement peut être remise en question. Cooper et Slagmulder (1997) démontrent dans leur ouvrage que la maîtrise de la démarche coût/valeur requiert une capacité d'innovation, conjuguée à une structure de coûts compétitive. Cette approche suggère une collaboration et une interaction étroite entre les départements marketing, recherche, développement et production, afin de garantir à la fois la pertinence de la valeur apportée au client et sa viabilité économique.

Dans la même veine, l'implémentation de la démarche coût/valeur impose tout au long du cycle de vie du produit d'assurer un suivi robuste des coûts. L'enjeu est qu'il convient de prendre soin de gérer les coûts lors de la phase d'avant-projet, aussi de suivre et d'optimiser les coûts de la

phase projet à la production puis à la distribution et enfin au service après-vente. Kato, (1993) insiste sur la possibilité d'identifier dans cette approche cyclique des opportunités de réduire des coûts que l'on aurait eu du mal à dévoiler dans la phase projet. L'entreprise peut mieux anticiper les réactions sur les coûts des fluctuations de l'environnement qui contraignent en conséquence ses décisions tout en gardant la valeur perçue du client.

Néanmoins, cette démarche comporte également des limites. Le principal risque consiste à appliquer une stratégie de réduction des coûts sans améliorer la valeur. En s'attachant à diminuer les frais, l'entreprise rate les attentes des clients, ce qui peut conduire à une dépréciation de la perception de la qualité et donc à une perte de part de marché. Imai (1986) met en garde contre le danger d'être obsédé par la réduction des coûts sans tenir compte de la valeur apportée au client, ce qui peut aboutir à une « destruction de valeur » dans la mesure où les produits risquent à perdre leur attrait d'origine à force de compromis trop importants sur la qualité et les fonctionnalités. Imai, (1986).

Cependant, Ellram (2006) affirme que le succès du *Target Costing* relève fortement de facteurs organisationnels et humains, tels que l'engagement de la direction, la culture de collaboration et la disponibilité des compétences nécessaires. Ces derniers mettent en évidence la nécessité d'une analyse approfondie des conditions de succès de cette méthode. Le premier détaille les facteurs organisationnels et humains du succès du *Target Costing*, le rôle du management et de la culture de contrôle, le second axe explore les spécificités du secteur agroalimentaire et leur impact sur le *Target Costing*.

### **1.1. Facteurs organisationnels et humaines du succès du *Target Costing***

La littérature du *Target Costing* se rencontre dans l'idée que sa puissance se base sur des facteurs organisationnels et humains. La littérature consacrée au *Target Costing* converge vers l'idée que sa force réside dans des facteurs à la fois organisationnels et humains. Toutefois, sa mise en place entre en conflit avec les pratiques traditionnelles de gestion des coûts, ce que peut en freiner l'adoption.

Un ensemble des auteurs met en relief le rôle central de l'engagement de la Direction générale dans le succès du *Target Costing*. Le soutien du Top management caractérise un facteur majeur de mobiliser les ressources nécessaires et de surmonter les résistances organisationnelles, expliquent Hibbets et al., (2003). Le *Target Costing* s'expose d'être perçu comme un simple outil.

En outre, la dimension humaine remplit un espace primordial dans la réussite de cet outil contemporain. Feil et al., (2004) soulignent que la maîtrise du *Target Costing* exige des compétences spécifiques en matière du contrôle de gestion, de gestion de projet et de travail

collaboratif. Pour comprendre les objectifs des mécanismes de la méthode du *Target Costing*, la formation des acteurs se montre un catalyseur essentiel.

Alrubayan, et Azhar, (2025) à leur rôle mettent l'accent que le *Target Costing*, en tant qu'approche de gestion des coûts orientée vers un objectif de prix, ne repose pas uniquement sur des outils techniques ou financiers, mais dépend fortement du facteur humain qui joue un rôle central dans l'interprétation, l'adaptation et l'application du *Target Costing*. Pour ces auteurs, la réussite de cette méthode repose avant tout sur la capacité de ces acteurs à collaborer, à négocier et à s'aligner autour des objectifs organisationnels, tout en naviguant dans un environnement fortement réglementé.

La littérature continue sur le rôle déterminant de la culture organisationnelle dans la mise en œuvre du *Target Costing*. Une culture fondée sur la collaboration des services de l'entreprise, l'apprentissage collectif et l'amélioration continue forment un élément pionnier pour l'appropriation de cette démarche. À l'inverse, des configurations organisationnelles cloisonnées, dominées par une logique de silos fonctionnels, entravent significativement son déploiement Ellram, (2006). En effet, pour que l'entreprise soit performante et efficace, la méthode du *Target Costing* nécessite une collaboration de toute l'équipe pour atteindre les objectifs escomptés. (Daowadueng,(2024), Merjane et al., (2023), Baharudin et Jusoh, (2020).)

*Infine*, la résistance au changement est fréquemment un handicap à l'adoption du *Target Costing*. De Lima Dias et al., (2021), Chandrarin et al.,(2019), et Swenson et al., (2005) soulignent que les acteurs peuvent saisir cette méthode comme une forte contrainte accrue qui remet en cause de leur autonomie décisionnelle. De ce fait, la mise en place et la réussite se fonde sur la capacité de l'entreprise à accompagner le changement, à instaurer un climat de confiance et à valoriser la contribution de chaque fonction au processus de création de valeur.

Dans l'arène économique moderne, accentué par une concurrence acharnée, l'importance des facteurs organisationnels et humains du *Target Costing* dépasse leur rôle simple pour embrasser les spécificités du secteur agroalimentaire et aboutir à leur impact sur le *Target Costing*.

## **1.2. Spécificités du secteur agroalimentaire et leur impact sur le *Target Costing***

Le secteur agroalimentaire se particularise par un bloc de caractéristiques, économiques et organisationnelles qui influencent les modalités d'implantation des outils de contrôle de gestion, et en particulier le *Target Costing*. Comme le démontre Merjane (2025) et Kefe et Cetin(2024), l'application de cette méthode ne peut être envisagée indépendamment des contraintes propres à ce secteur, notamment dans le contexte marocain et plus spécifiquement dans la région CASABLANCA- SETTAT.

L'industrie de l'agroalimentaire marocaine fait-elle face à des défis majeurs actuellement ? Les données actuellement disponibles semblent le confirmer. Une étude réalisée par Bank Al-Maghrib (BAM) à la fin du mois de décembre 2023 suggère que les industriels du secteur agroalimentaire prévoient une diminution de la production et une stagnation des ventes dans les mois à venir. Par ailleurs, un rapport de conjoncture économique, publié le 4 janvier 2024 par le Haut-Commissariat au plan (HCP), indique que l'activité dans le secteur agroalimentaire a été affectée par la persistance des tensions sur la production agricole, enregistrant une diminution de 1,4 % en variation annuelle lors du quatrième trimestre 2023.

En ce qui concerne les exportations, les données les plus récentes publiées par l'Office des Changes sur le commerce extérieur révèlent une diminution de 0,8 % des ventes à l'étranger du secteur agroalimentaire à la fin du mois de novembre 2023.

Ces indicateurs suggèrent-ils une situation préoccupante pour le secteur ? L'impact persistant de la sécheresse au Maroc pourrait-il en être la raison principale ? La conjoncture actuelle apparaît comme stable et ne laisse entrevoir aucun élément de nature à susciter des préoccupations majeures concernant la pérennité de la production et la disponibilité des biens sur le marché.

Concernant l'effet de la sécheresse sur l'industrie, la rareté des précipitations n'est pas une situation nouvelle pour le Maroc, qui fait face à cette réalité depuis six ans. Les opérateurs ont su s'adapter à divers obstacles, notamment géopolitiques (conflits internationaux comme celui entre la Russie et l'Ukraine, ou encore la guerre Israël-Hamas) et à l'inflation croissante. Pour illustrer cette capacité d'adaptation, le gouvernement a recours accru à la transformation de produits semi-finis. Cependant, on ne peut pas nier l'impact considérable de la sécheresse sur le secteur.

En fait, la sécheresse, qui affecte l'agriculture marocaine, exerce une pression sur les entreprises agroalimentaires. La baisse des rendements entraîne :

- Une hausse des coûts des matières premières
- Des difficultés d'approvisionnement et une instabilité des prix.

Ces défis économiques impactent directement la gestion des coûts des entreprises. Pour faire face à ces hausses et à l'incertitude, il faut trouver des méthodes de gestion plus efficaces. Le *Target Costing* pourrait aider à mieux planifier et optimiser les coûts en prenant en compte les besoins du marché ainsi que les contraintes économiques et écologiques.

Cette sélection n'était pourtant pas fortuite, compte tenu de l'importance de cette région, caractérisée par son rôle le plus dynamique et le plus industrialisé du pays. Elle abrite un grand nombre d'entreprises, notamment dans le secteur agroalimentaire, qui bénéficie de l'accès aux ressources agricoles, aux infrastructures logistiques modernes et aux marchés de consommation majeurs. Etant donné l'importance de cette région, reconnue comme l'une des plus dynamiques et

industrialisées du pays. Casablanca-Settat abrite un grand nombre d'entreprises, notamment dans le secteur agroalimentaire, bénéficiant d'un accès privilégié aux ressources agricoles, à des infrastructures logistiques modernes, ainsi qu'aux principaux marchés de consommation.

Par ailleurs, l'entreprise doit faire face à des défis environnementaux, notamment la sécheresse, qui exercent une pression à la fois sur les coûts de production et la gestion des ressources. L'adoption d'outils de gestion efficaces, tels que le *Target Costing*, pourrait contribuer à surmonter ces obstacles. En outre, la dynamique de croissance et d'innovation qui caractérise cette région en fait un terrain d'étude particulièrement fertile pour l'élaboration de nouvelles méthodes de gestion des coûts. Les résultats de ces recherches pourraient avoir un impact significatif sur l'ensemble du secteur agroalimentaire marocain. (cf. Annexe 1).

Dans le même ordre d'idées, le secteur agroalimentaire est fortement exposé à la fluctuation des prix des matières premières agricoles, résultant à la fois de facteurs climatiques – en particulier la sécheresse – et de chocs exogènes d'ordre géopolitique ou macroéconomique. Cette instabilité des coûts d'approvisionnement constitue un défi majeur pour les entreprises, dans la mesure où elle complique la fixation de coûts cibles stables sur l'ensemble du cycle de vie des produits. La hausse et l'imprévisibilité des prix des intrants exercent une pression directe sur les marges, rendant indispensable une approche proactive de la gestion des coûts, intégrée dès les phases amont de conception et de planification des produits, conformément aux principes fondateurs du *Target Costing*.

Par ailleurs, le secteur agroalimentaire présente une forte sensibilité aux exigences de qualité, de sécurité sanitaire et de conformité réglementaire. Ces contraintes, bien que nécessaires à la protection du consommateur et à l'accès aux marchés nationaux et internationaux, limitent les marges de manœuvre en matière de réduction des coûts. Contrairement à d'autres secteurs industriels, les entreprises agroalimentaires ne peuvent pas arbitrer librement entre coût et qualité sans risquer une dégradation de la conformité ou de la réputation. Dans ce contexte, le *Target Costing* ne saurait être réduit à un simple instrument de compression des coûts ; il devient un outil d'optimisation globale visant à concilier *Target Costing*, valeur perçue par le client et exigences réglementaires. La transformation de matières premières agricoles en produits finis nécessite une harmonisation avec les services est un facteur majeur pour le secteur agroalimentaire. Merjane (2025) met en évidence que cette relation nécessite une coopération, condition sine qua non de la réussite du *Target Costing*.

Les principaux résultats du baromètre de l'industrie marocaine publié en 2023 révèlent que le Maroc occupe une position prépondérante dans la production et l'exportation de fruits et légumes, notamment de tomates, de pommes de terre, d'agrumes et de fraises. En outre, le pays se distingue

par une production céréalière significative, incluant le blé et le maïs. Cette diversité de productions permet au secteur agroalimentaire de jouer un rôle clé dans la sécurité alimentaire et la création d'emplois. Cette dynamique s'inscrit dans une perspective économique nationale, où le secteur des services joue un rôle de premier plan. Cette industrie représente ainsi environ 26 % du produit intérieur brut (PIB) industriel et contribue à hauteur de 37 % dans la région de Casablanca-Settat. En termes de chiffre d'affaires, il génère environ 184 821 millions de dirhams. Dans ce contexte, le *Target Costing* apparaît comme un levier stratégique permettant d'aligner les objectifs de coûts sur les attentes du marché, tout en intégrant les contraintes spécifiques du secteur. Toutefois, son efficacité dépend fortement de la capacité des entreprises à adapter la méthode aux réalités opérationnelles et organisationnelles propres à l'agroalimentaire.

Après avoir exposé les fondements théoriques, l'analyse se poursuit par la phase empirique à travers la présentation de la méthodologie de recherche.

## 2. Méthodologie de recherche

Cette section sera bifurquée en deux sections. La première sera consacrée à l'exposition du positionnement épistémologique et approche méthodologique pour répondre à la problématique de cette recherche. Quant à la deuxième, elle s'intéressera bien entendu à l'échantillon et la sélection des entreprises. Par la suite, la troisième section analysera la méthode de collecte des données et *in fine*, la dernière section exploitera la méthode d'analyse des données.

### 2.1. Positionnement épistémologique et approche méthodologique

La présente recherche s'inscrit dans une posture épistémologique interprétativiste pour bien appréhender l'ensemble des signes que les acteurs allouent à leurs pratiques de gestion des coûts. Ce choix se justifie par la nature exploratoire de l'étude et visant à comprendre les facteurs clés de succès du *Target Costing* via les perceptions, les expériences et les discours des dirigeants.

D'après les recommandations de Wacheux (1996) et Yin (2018), une approche qualitative a été avantageuse afin de discerner la complexité du phénomène étudié dans son contexte réel. Ce cheminement donne la possibilité à surmonter la mesure des variables pour identifier les processus, les interactions et les évolutions organisationnelles sous-jacents.

### 2.2. Echantillon et sélection des entreprises

Le pilier de cette investigation se fonde sur un échantillon de 10 grandes entreprises agroalimentaires marocaines installées dans la région CASABLANCA-SETTAT, Badrane et Bamousse (2025) indiquent que la région est réputée comme un principal pôle du Maroc. En parallèle avec Maroc HCP (2022), ladite région affiche 32% du produit intérieur brut et 40% des investissements alloués. Selon le baromètre de l'industrie marocaine (2023) que l'industrie est principalement concentrée dans la région CASABLANCA-SETTAT, qui représente la grande part

de 51% de l'activité, suivie de la région TANGER-TETOUAN-AL-HOCEIMA avec un chiffre de 17,7%.

Avant d'initier notre étude, il est pertinent de mettre en lumière la distinction entre le secteur agricole et le secteur agroalimentaire. La première approche se focalise sur la production primaire de matières premières, incluant les cultures vivrières telles que les céréales, les fruits et les légumes, ainsi que les productions animales d'élevage de bétail et de volaille. Elle englobe également les pratiques sylvicoles et la pêche. Cette première phase, souvent négligée, correspond à la production des ressources naturelles. Par ailleurs, le deuxième segment, situé en aval, englobe l'ensemble des activités liées à la transformation de ces matières premières en produits alimentaires finis destinés à la consommation. Cette approche englobe la transformation industrielle des aliments, leur conditionnement, leur distribution et leur commercialisation. Ainsi, tandis que le secteur agricole fournit les matières premières, le secteur agroalimentaire assure leur transformation et leur mise à disposition sur le marché.

De ce fait, les enseignants-chercheurs du campus de Casablanca (2024) soulignent que le secteur agroalimentaire comporte plusieurs branches comme la transformation et valorisation des produits de la pêche, la transformation des agrumes, des fruits et légumes frais, les légumes, fruits transformés et les industries des viandes, des meunières, des boissons, des pâtes et couscous, du lait et produits dérivés, des condiments, sauces et épices, sucrière, l'huile d'olives, la biscuiterie, chocolaterie et confiserie, thé et café.

En contexte marocain, le secteur agroalimentaire se positionne comme un facteur déterminant dans la croissance économique du pays. Cette approche repose sur deux piliers fondamentaux : en premier lieu, une agriculture orientée vers une forte valeur ajoutée, une haute productivité, ainsi qu'une performance et une compétitivité accrues, structurée autour de projets d'agrégation dynamiques. Le second pilier, l'agriculture solidaire, vise à réduire la pauvreté et améliorer le revenu des petits et moyens agriculteurs.

Cependant, ces dernières années, ce secteur n'a pas été épargné par les effets de l'inflation. Par ailleurs, il convient de mentionner que l'amont de cette industrie, à savoir le secteur agricole, est confronté à des défis majeurs en matière de durabilité et d'impacts du changement climatique. Dans un article paru en 2024, Diao (2024) a confirmé, sur la base des données recueillies par Sobh Eyad, président de la Commission du commerce extérieur de la Fédération nationale de l'agroalimentaire (FENAGRI), que le secteur avait généré un chiffre d'affaires de plus de 160 milliards de dirhams en 2023, dont 40 milliards provenant des exportations. Le défi majeur auquel est confrontée cette industrie réside dans sa capacité à maintenir sa compétitivité, d'autant plus que le marché marocain, ouvert à la concurrence internationale, présente des dynamiques particulièrement compétitives.

Dans un contexte de concurrence internationale, le prix et la capacité de production sont des facteurs déterminants de la compétitivité. Cependant, les produits agroalimentaires fabriqués au Maroc doivent également répondre à des normes de qualité élevées pour maintenir leur avantage concurrentiel. D'après l'auteur, la stratégie adoptée s'articule autour de trois axes principaux. En premier lieu, elle se concentre sur l'exportation et la promotion du label « Made in Morocco ». En second lieu, elle vise le développement des compétences et des ressources humaines. Ces dernières doivent être qualifiées pour renforcer la compétitivité du secteur et accroître sa valeur ajoutée.

Afin de garantir sa souveraineté alimentaire et de valoriser le secteur agroalimentaire comme vecteur de croissance économique et d'expansion du commerce international, le Maroc doit impérativement s'appuyer sur l'évolution rapide des habitudes de consommation domestiques, notamment dans les zones urbaines, ainsi que sur la demande externe significative et les mesures de soutien public allouées au secteur. Le Plan Maroc Vert, ainsi que le contrat-programme conclu en 2017 avec les opérateurs privés, ont pour objectif de restructurer et de valoriser ce secteur. Néanmoins, des obstacles persistent, notamment dans les chaînes de production, où des insuffisances en matière de transformation des produits doivent être surmontées. Le document élaboré par le Haut-Commissariat au Plan révèle une corrélation significative entre la croissance économique du Maroc et les secteurs de l'agriculture et de l'agro-industrie. Cette dépendance réciproque est mise en exergue dans le rapport, soulignant l'importance de ces domaines pour l'économie marocaine. Les fluctuations de la valeur ajoutée au sein de ces secteurs, soumis aux incertitudes liées aux conditions climatiques, mettent en exergue la nécessité impérieuse d'une gestion durable et d'une diversification industrielle afin de réduire ces risques.

Face à ces enjeux, il est primordial pour le Maroc de renforcer sa capacité à créer et intégrer des chaînes de valeur compétitives, écologiquement responsables et innovantes, comme l'école des hautes études de biotechnologie et santé (2023) AgroTech qui signifie l'intégration des nouvelles technologies dans le secteur agroalimentaire visant à améliorer l'efficacité, la productivité et la rentabilité. Cela comprend l'utilisation de l'intelligence artificielle, de la robotique et d'autres innovations technologiques avancées pour optimiser les processus agroalimentaires pour réduire sa dépendance aux marchés internationaux. Le développement de telles chaînes permettra au pays de saisir les opportunités sur les marchés mondiaux.

### **2.3. Méthodes de collecte et analyse des données**

La collecte des données s'appuie sur la réalisation d'entretiens semi – directifs auprès de dirigeants et de responsables de grandes entreprises agroalimentaires implantées dans la région CASABLANCA-SETTAT.

Les entretiens ont été aboutis par le biais d'un guide structuré (cf. Annexe 2) composé de cinq axes thématiques permettant ainsi aux *interviewés* de suivre facilement le déroulement de l'entretien. Ce regroupement thématique vise à offrir aux répondants une vision claire et cohérente des questions posées.

Le premier thème intitulé « **Connaissance et compréhension du *Target Costing*** » regroupe trois questions principales qui explorent la source du concept du *Target Costing*, afin d'évaluer le niveau de connaissance et de compréhension des interviewés concernant cette méthode ;

Le deuxième thème intitulé « **Perception du *Target Costing*** » se compose de deux questions visant à synthétiser la pertinence du *Target Costing* ainsi que les apports potentiels dans les grandes entreprises agroalimentaires de la région CASABLANCA-SETTAT ;

Le troisième thème intitulé « **Raisons de non-adoption du *Target Costing*** » englobe deux questions axées sur les obstacles rencontrés et les préoccupations spécifiques liées à la mise en œuvre de cette méthode ;

Le quatrième thème intitulé « **Facteurs influençant la décision d'adoption du *Target Costing*** » contient deux questions cherchant à identifier les facteurs incitatifs et à examiner les expériences d'autres entreprises du même secteur ayant adopté cet outil ;

Et le dernier thème intitulé « **Ouverture vers un modèle adapté** » est composé de deux questions portant sur l'implantation d'un modèle spécialement conçu pour ce secteur.

Les entretiens se déroulent sur les locaux d'entreprises, aux dates et heures convenues avec les interviewés, et durent généralement entre une heure et une heure et demie. Nous veillerons à suivre les principales étapes d'un entretien semi-directif, en respectant le déroulement prévu pour cette méthode.

Une fois les données recueillies à l'aide du guide d'entretien, l'étape suivante vise à les analyser afin d'en tirer des informations pertinentes. Elle offre au chercheur les ressources nécessaires pour enrichir et finaliser son travail de recherche.

Cette section présente le matériel empirique utilisé pour traiter les données collectées. L'accent sera mis sur le choix du logiciel SPSS version 26 pour l'analyse qualitative

La prise de notes sur le terrain est considérée comme un matériel brut ne peut être exploité tel quel. Pour que cet outil puisse être correctement analysé, il doit passer par une étape supplémentaire de traitement. Cette étape se concrétise par un processus de transcription et de révision qui consiste à convertir les enregistrements audio en documents écrits.

Il est essentiel de préciser que l'ensemble des déclarations des *interviewés*, qui ont été enregistrés, ont été intégralement transcrites par nos soins, au fur et à mesure des enquêtes sur le terrain. Cette méthode s'est révélée particulièrement précieuse, car elle nous a offert l'opportunité d'approfondir

notre compréhension du sujet de thèse tout en respectant notre engagement à garantir la confidentialité des réponses fournies par les participants.

#### **2.4. Présentation du matériel empirique**

Dans notre recherche, le logiciel est perçu comme des outils d'appui à l'analyse, permettant de structurer les données sans pour autant influencer le raisonnement du chercheur. A cet effet, le logiciel qui apparaît comme le plus adapté pour cet usage et SPSS version 26 est une solution logicielle puissante et populaire dédiée à l'analyse statistique des données. Développé par *International Business Machines Corporation (IBM)*, SPSS est très répandu dans divers domaines tels que la recherche scientifique, les sciences sociales, le *marketing*, la santé, et bien d'autres.

Ce matériel empirique est caractérisé par une large gamme d'analyses statistiques, y compris la régression, l'analyse factorielle, l'*ANOVA*, ainsi que la version 26 propose des graphiques et des tableaux améliorés pour une interprétation claire et efficace des résultats. De même, elle permet de manipuler, de nettoyer, d'avoir des différentes analyses requises et de transformer les données grâce à des fonctionnalités comme le filtrage, le tri et l'intégration de données. Le SPSS est compatible car il est constitué d'un outil parfait pour les chercheurs afin d'analyser et d'interpréter des données complexes, tout en bénéficiant d'une plateforme facile à utiliser. Cette version reste une référence incontournable dans le domaine de l'analyse statistique. Pour cette raison, que son choix est donc pertinent pour notre recherche doctorale afin de garantir des analyses fiables et rigoureuses, tout en rendant les résultats accessibles et bien présentés.

On a dévoilé, au cours de cette section, le matériel empirique exploité dans la présente recherche pour approfondir l'analyse des facteurs clés du succès du *Target Costing* auprès des grandes entreprises agroalimentaire de la région CASABLANCA-SETTAT.

À ce titre, après décrypter davantage le dispositif méthodologique choisi et la posture épistémologique épousée, la dernière section se proposera d'assurer la continuité du travail. Elle sera alors dédiée principalement pour présenter et analyser les résultats de nos travaux de recherche, et ce en vue de répondre à notre problématique de recherche.

#### **3. Résultats et discussion de l'étude**

L'objectif principal de cette section est de se manifester plusieurs facteurs clés de succès du *Target Costing* dans les grandes entreprises agroalimentaires de la région CASABLANCA- SETTAT résultant du discours des acteurs questionnés, traduisent les conditions organisationnelles, humaines et stratégiques incontournable pour une implémentation de cet instrument de gestion des coûts.

Au terme d'une série d'entretiens semi-directifs réalisés avec six grandes entreprises par le biais d'un point de saturation, il a été possible d'obtenir des réponses concernant la non-adoption du

*Target Costing* dans le secteur agroalimentaire de la région Casablanca-Settat. Ces réponses seront consignées dans un guide d'entretien élaboré par nos soins et structuré en fonction des thématiques suivantes.

L'approche méthodologique adoptée pour cette analyse s'inscrit dans le cadre d'une analyse thématique. Cette approche méthodique facilite la structuration et l'analyse des données issues d'entretiens qualitatifs, en conformité avec les thématiques du guide d'entretien.

Dans le cadre de cette étude, une analyse approfondie des réponses obtenues pour chaque question a été conduite. Cette analyse avait pour objectif de mettre en lumière les tendances récurrentes, les motifs communs, ainsi que les éléments divergents dans les réponses des entreprises.

Les illustrations sont le fruit d'une analyse approfondie des termes les plus fréquemment employés dans les réponses pour chaque thématique abordée. La génération de nuages de mots, un processus d'extraction sémantique, est effectuée par le biais d'un filtrage des prépositions, conjonctions et pronoms personnels. Cette démarche permet de mettre en exergue les concepts centraux évoqués par les entreprises. Dans le cadre de cette étude, il a été décidé que chaque nuage de mots représenterait visuellement les termes les plus significatifs pour chaque thématique.

### **3.1. Le soutien de la Direction générale : un levier déterminant**

Il est issu de ces résultats un enseignement central, notamment le rôle majeur joué par la Direction générale dans la réussite du *Target Costing*. Les répondants affirment que la participation active du top management assure une condition sine qua non pour assurer la démarche et la pérennité.

Un ensemble des directeurs *interviewés* montrent que le *Target Costing* est perçu comme une décision technique. Un répondant affirme à cet égard : « *Tant que la direction générale ne porte pas le projet, le Target Costing reste un outil du contrôle de gestion, et non une véritable démarche stratégique.* »

Ce constat aligne parfaitement les travaux de Hibbets et al. (2003), selon lesquels le soutien de Direction générale a le bras long sur l'allocation des ressources, la coordination entre les services et l'adhésion des équipes.

Dans le contexte agroalimentaire marocain, ce soutien est indispensable que la méthode repose sur des compromis entre les coûts, contraintes de qualité et réglementaires.

Ainsi, la Direction générale joue un rôle hiérarchisant en guidant les comportements, en instaurant une culture et en réduisant les résistances internes au changement.

### **3.2. Le développement des compétences et la formation des acteurs**

Le deuxième facteur clé de succès déterminé concerne le développement des compétences interconnectées avec le *Target Costing*. Les répondants affirment que cette méthode est plus bénéfique que les outils traditionnels du contrôle de gestion.

Un responsable financier souligne : « *Le Target Costing demande une autre façon de raisonner les coûts. Sans formation, les équipes restent bloquées dans une logique comptable classique.* »

Hélas, le manque de compétences adaptées est perçu comme un handicap majeur à l'application et la facilité de la méthode. Par contre, les entreprises qui investissent dans la formation des contrôleurs de gestion, des responsables de production et des équipes marketing ont bénéficié de l'intégration du *Target Costing* dans leurs décisions.

Ces résultats confirment les travaux de Feil et al. (2004), qui soulignent le rôle fondamental des compétences transversales dans la réussite du *Target Costing*. Dans le secteur agroalimentaire, le développement des compétences fonde un vecteur catalyseur pour ajuster la maîtrise des coûts et les exigences de qualité.

### **3.3. La collaboration entre les fonctions : Condition de cohérence et de performance**

L'analyse des entretiens dévoile également l'importance de l'intégration des personnels dans la réussite du *Target Costing*. Les répondants exigent une collaboration étroite entre les fonctions de l'entreprise.

Un directeur explique : « *Le Target Costing fonctionne quand tout le monde travaille ensemble dès la conception du produit. Si chaque service raisonne séparément, on ne peut pas maîtriser les coûts.* »

Cette harmonisation implique une bonne maîtrise des contraintes du marché. Cependant, des organisations rigides ou traditionnelles sont perçues parfois comme un frein majeur à la mise en œuvre du *Target Costing*.

Ces résultats sont dans la même veine avec les conclusions d'Ellram (2006), qui affirme que le *Target Costing* repose sur une coordination des personnels consolidée sur les processus décisionnels.

À ce propos, dans le contexte agroalimentaire marocain, cette collaboration constitue un élément important dans le succès de cet outil pour aller au-delà de la méthode traditionnelle.

### **3.4. L'adaptation du Target Costing aux spécificités du secteur agroalimentaire**

Un autre résultat fondamental de cette recherche concerne l'exigence d'adapter le *Target Costing* aux spécificités du secteur agroalimentaire. Parmi les 10 entreprises interrogées, les réponses montrent que la mise en œuvre de cet instrument s'avère peu pertinente.

Un dirigeant, précise : « *Dans l'agroalimentaire, on ne peut pas tout maîtriser. Les matières premières fluctuent, les normes évoluent, il faut donc adapter le Target Costing à notre réalité.* »

En effet, cette méthode doit prendre en considération les incertitudes des environnements agricoles.

Les entreprises qui ont réussi à contextualiser le *Target Costing* présentent de meilleures conditions pour en transformer les principes en gains concrets.

Ces résultats corroborent les travaux de Swenson et al. (2005), mettent en exergue que la nécessité d'examiner en amont le degré de préparation organisationnelle et contextuelle à l'implémentation du *Target Costing*.

### **3.5. Les résistances organisationnelles et la gestion du changement**

*In fine*, cette recherche fait ressortir que principalement, les résistances liées à la peur du changement et aux pratiques établies et à la perception d'une pression accrue sur les compétences des employés face à la facilité d'utilisation du *Target Costing*.

Un répondant indique : « *Certains managers voient le Target Costing comme une contrainte supplémentaire, voire une menace pour leur autonomie.* »

Or, l'entreprise doit résister aux changements et à étayer les objectifs de cette démarche aux acteurs d'entreprises dès la phase de conception.

## Conclusion

Cette étude s'est focalisée sur les facteurs clés de succès du *Target Costing* dans un secteur confronté à des défis structurels et conjoncturels majeurs. Ce secteur agroalimentaire de cette région est en effet soumis à des enjeux critiques. Dans ce contexte, le *Target Costing* représente un vecteur catalyseur permettant d'optimiser la gestion des coûts, d'accroître la compétitivité des entreprises et d'assurer leur pérennité sur un marché en constante évolution. Ce secteur agroalimentaire marocain constitue une harmonisation de facteurs stratégiques, organisationnels et humains.

Nullement un simple outil de gestion des coûts pour l'entreprise, le *Target Costing* devient une véritable démarche managériale intégrée.

La recherche contribue à la littérature sur le *Target Costing* en analysant qualitativement les facteurs clés de succès de cette méthode dans le contexte spécifique du secteur agroalimentaire marocain. Elle fleurit les travaux existants en clarifiant le rôle des facteurs humains, organisationnels et contextuels dans le secteur agroalimentaire.

Sur le plan managérial, l'étude permet aux entrepreneurs des grandes entreprises agroalimentaires des pistes favorables pour faciliter la mise en œuvre du *Target Costing*. Elle converge notamment vers l'importance de la Direction générale, de la formation, de la cohérence entre les acteurs, l'adaptation contextuelle et les résistances au changement via le *Target Costing*.

Malgré les contributions présentées dans cette recherche, celle-ci comporte certaines limites. Il convient de noter que toute recherche scientifique est inévitablement soumise aux limites inhérentes à toute démarche empirique. En effet, aucun travail de recherche ne saurait être exempt de ces limitations.

Parmi les limites que l'on peut relever dans le cadre de cette recherche : sur le plan théorique, une limite réside dans la difficulté à identifier des travaux scientifiques établissant un lien explicite entre le *Target Costing* et le secteur agroalimentaire, un autre inconvénient s'est apparu dans la préservation à partager des informations confidentielles, ce qui montre la taille de l'échantillon qui n'a pas dépassé dix entreprises.

Les limites que nous venons d'énoncer devront être dépassées dans le cadre de travaux de recherche futurs. Dans le but d'approfondir les connaissances dans ce domaine et de compenser ses limites, diverses orientations de recherche future ont été envisagées par l'élargissement de l'étude à d'autres régions du Maroc pour permettre de comparer les résultats, d'identifier des spécificités du secteur et de proposer des recommandations plus ciblées.

Des études comparatives, centrées notamment sur des analyses entre les régions. Par ailleurs, une analyse regroupant des entreprises issues de pays développés pourrait être réalisée afin d'identifier

---

la pratique innovante de cet outil contemporain mis en œuvre par les responsables du contrôle de gestion, ayant comme but d'aligner les entreprises marocaines sur les standards d'excellence des plus performantes organisations.

La mise en place du *Target Costing* pourrait être d'un grand avantage pour l'ensemble des secteurs industriels au Maroc, tels que l'automobile, l'aéronautique, le textile, le pharmaceutique et la construction.

Étant donné le développement accéléré de l'industrie automobile au Maroc, il est essentiel que le *Target Costing* soit adopté comme un outil stratégique pour le contrôle des coûts et l'optimisation de la rentabilité. Cette approche permettrait de mieux gérer les coûts dès la phase de conception des produits, en prenant compte des spécificités de chaque secteur, et en garantissant une compétitivité accrue sur le marché national et international.

De même, l'adoption du *Target Costing* pourrait également offrir des avantages importants dans le secteur hôtelier, en permettant une gestion plus rigoureuse des coûts dès la phase de conception des services, tout en optimisant l'efficacité opérationnelle.

Dans ce contexte, l'outil permettrait aux hôteliers d'anticiper les fluctuations des coûts liés aux infrastructures de façon plus systématique, aux services et à la main-d'œuvre, tout en maintenant une qualité de service élevée et une rentabilité soutenue.

## ANNEXES

### Annexe 1: Les chiffres clés de la région CASABLANCA-SETTAT



### Annexe 2 : le guide d'entretien

#### **Thématique 1: Connaissance et compréhension du Target Costing :**

1. Pouvez-vous décrire votre connaissance et compréhension du *Target Costing* ?
2. Comment avez-vous été initié à cette méthode ? A-t-elle été discutée au sein de votre entreprise ? Si oui, à quelle occasion ?
3. Selon vous, quelles sont les principales caractéristiques et avantages du *Target Costing* ?

#### **Thématique 2 : Perception du Target Costing :**

1. Comment percevez-vous l'applicabilité et la pertinence du *Target Costing* pour votre entreprise et le secteur agroalimentaire en général ?
2. Quels sont, à votre avis, les avantages potentiels pour votre entreprise si elle adoptait cette approche ?

#### **Thématique 3 : Raisons de non-adoption**

1. Quels sont, selon vous, les principaux obstacles ou défis à l'adoption du *Target Costing* dans votre entreprise ?
2. Avez-vous des préoccupations spécifiques concernant la mise en œuvre du *Target Costing* ? Si oui, lesquelles ?

#### **Thématique 4 : Facteurs influençant la décision d'adoption**

1. Quels facteurs, selon vous, encourageraient votre entreprise à envisager l'adoption du *Target Costing* ?
2. Comment percevez-vous l'importance des retours d'expérience d'autres entreprises qui ont adopté cette méthode ?

#### **Thématique 5 : Ouverture à un modèle adapté**

1. Seriez-vous intéressé par un modèle adapté de *Target Costing* spécifiquement conçu pour le secteur agroalimentaire ?
2. Selon vous, quelles caractéristiques ou adaptations devraient être incluses dans ce modèle pour le rendre pertinent et applicable ?

**BIBLIOGRAPHIE**

**Alrubayan, L., & Azhar, Z. (2025).** Unraveling target costing implementation in real estate: an actor-network theory approach. *Qualitative Research in Financial Markets*. <https://doi.org/10.1108/qrfm-11-2024-0341>.

**Badrane, N., & Bamousse, Z. (2025).** Réinventer la fonction de la trésorerie à l'ère de l'innovation: Exploration des pratiques de gestion dans les grandes entreprises marocaines de la région Casablanca-Settat. *Revue Management & Innovation*, 12(2), 44-69,

**Baharudin, N., & Jusoh, R. (2020).** Enablers of Target Cost Management Implementation: Evidence from Malaysia. , 7, 87-106. <https://doi.org/10.24815/jdab.v7i1.15290>.

**Baromètre de l'industrie marocaine. (2023).** Principaux résultats de l'édition 2023 de l'enquête industrielle,

**Centre Régional d'Investissement (2022)**

**Chandrarin, G., Omar, N., Yuniawan, D., & Lisetyati, E. (2019).** Implementation of target costing in indonesia: the influence of dynamic capabilities, dysfunctional behaviour, and success factors in manufacturing companies. , 14, 23-49.

<https://doi.org/10.24191/apmaj.v14i2.871>.

**Cooper, R., & Slagmulder, R. (2004).** Interorganizational cost management and relational context. *Accounting, organizations and society*, 29(1),

**Daowadueng, P. (2024).** The determinants affecting the implementation of target costing in startup firms. *Decision Science Letters*. <https://doi.org/10.5267/j.dsl.2024.5.007>.

**De Lima Dias, S., Filho, F., Korzenowski, A., De Souza Neto, M., & Rodrigues, R. (2021).** Target costing. *International Journal for Innovation Education and Research*. <https://doi.org/10.31686/ijier.vol9.iss11.3542>.

**Demeestère, R., Lorino, P., & Mottis, N. (2017).** Pilotage de l'entreprise et contrôle de gestion-6e éd. Dunod,

**Ellram, L. M. (2006).** The implementation of target costing in the United States: Theory versus practice. *Journal of Supply Chain Management*, 42(1),

**Feil, P., Yook, K. H., & Kim, I. W. (2004).** Japanese target costing: a historical perspective. *International Journal*, 11(1),

**Hamood, H. H., Omar, N., & Sulaiman, S. (2011).** Target costing practices: A review of literature. *Asia-Pacific Management Accounting Journal (APMAJ)*, 6(1),

**Hibbets, A. R., Albright, T., & Funk, W. (2003).** The competitive environment and strategy of target costing implementers: Evidence from the field. *Journal of Managerial Issues*, 15(1),

**Imai, M. (1986).** *Gemba Kaizen (Vol. 201)*. New York: Random House Business Division,

- Kato, Y. (1993).** Target Costing Support Systems: Lessons from Leading Japanese Companies. *Management Accounting Research* 4,
- Kefe, I., & Çetin, B. (2024).** Optimization of product costs in the food and beverage business: A target costing approach. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 16(1), 145-152.
- Les enseignants-chercheurs du campus de Casablanca. Etude du secteur de l'agriculture et de l'agroalimentaire région de Casablanca-Settat 2023. 21 Février 2024, <https://www.groupeheci.ac.ma/etude-du-secteur-de-lagriculture-et-de-lagroalimentaire-region-de-casablanca-settat-2023/>, Date de consultation : 12 janvier 2026.
- Malleret, V. (2009).** Peut-on gérer le couple coûts-valeur?. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 15(1) ; consulté d'après le site : <https://shs.cairn.info/revue-comptabilite-controle-audit-2009-1-page-7?lang=fr&tab=texte-integral>, Date : 12 janvier 2026.
- Merjane Salim. (2025).** Analyse des facteurs clés de succès du Target Costing dans le secteur agroalimentaire : Etude de cas dans la région CASA-SETTAT. Thèse de doctorat, Université du sud TOULON – VAR,
- Merjane, S., Touili, K., & Fikri, M. (2023).** Target Costing: Un outil de contrôle de gestion et un levier de performance. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 4(5-1)
- Merjane, S., Touili, C., Khalil, M., Touili, K., & Fikri, M. (2024).** Original Research Article Management control tools for Moroccan industrial companies: Application of Target Costing and Artificial Intelligence. *Journal of Autonomous Intelligence*, 7(5),
- Momar Diao. Climat et agriculture : pour des systèmes de production durables et résilients. 06 Mai 2024, <https://medias24.com/2024/05/06/agroalimentaire-la-competitivite-principal-driver-dun-secteur-appelle-a-augmenter-sa-valeur-ajoutee>. Date de consultation : 13 janvier 2026.
- Monden, Y., & Hamada, K. (1991).** Target costing and kaizen costing in Japanese automobile companies. *Journal of Management Accounting Research*, 3(1),
- Swenson, D. W., Buttross, T. E., & Kim, I. W. (2005).** Using the CAM-I diagnostic to evaluate readiness for target costing. *Journal of cost management*, 19(3),
- Tani, T. (1995).** Interactive control in target cost management. *Management Accounting Research*, 6(4),
- Wacheux, François (1996).** Méthodes qualitatives et recherches en gestion. Paris: Economica,
- Yin, R. K. (2018).** Case study research and applications.