Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit
ISSN : 2550-469X
Volume 9 : numéro 1

Impact du pouvoir des dirigeants des PME tchadiennes sur le dispositif du système de contrôle interne

Impact of the power of Chadian SME managers on the internal control system

DJIMALDÉ Faustin
Docteur en Sciences de Gestion, Enseignant-Chercheur,
Responsable de la Cellule Assurance-Qualité.
Faculté des Sciences et Techniques d'Entreprise (FASTE)
Université de Moundou
Tchad

LOUM Peguena
Doctorant en Sciences de Gestion
Faculté des Sciences et Techniques d'Entreprise
Université de Moundou
Tchad

Date de soumission : 21/02/2025

Date d'acceptation : 30/03/2025

Pour citer cet article :

DJIMALDÉ F. & LOUM P. (2025) « Impact du pouvoir des dirigeants des PME tchadiennes sur le dispositif du système de contrôle interne », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 9 : numéro 1 » pp : 137- 160.

Résumé

Cette recherche vise à explorer dans quelle mesure le pouvoir du dirigeant peut influencer le dispositif du contrôle interne institué par les PME tchadiennes. Elle présente les dimensions du pouvoir managérial ainsi que les théories relationnelles et systémiques dudit pouvoir. La méthode utilisée est essentiellement quantitative, adoptant une démarche hypothético-déductive. A cet effet, une enquête par questionnaire a été menée auprès de 250 dirigeants et auditeurs internes des PME des grandes villes du Tchad : N'Djamena, Moundou, Sarh et Abéché. Les analyses corrélationnelles et de régression effectuées sur les données révèlent que « l'autocratie du dirigeant » influence positivement et significativement les « méthodes et procédures du système de contrôle interne » des PME tchadiennes. Dans la même veine, les résultats obtenus indiquent que le « pouvoir formel du dirigeant » prédit mieux les « systèmes d'information et de pilotage » du contrôle interne.

Mots clés : Contrôle interne ; Petites et Moyennes Entreprises ; pouvoir du dirigeant.

Abstract

This research aims to explore the extent to which the power of the manager can influence the internal control system set up by Chadian SMEs. It presents the dimensions of managerial power as well as the relational and systemic theories of such power. The method used is essentially quantitative, adopting hypothetico-deductive approach. To this end, a questionnaire survey was was conducted among 250 managers and internal auditors of SMEs in Chad's major cities: N'Djamena, Moundou, Sarh and Abéché. Correlational and regression analysis carried out on the data revealed that the 'autocracy of the has a positive and significant influence on 'methods and procedures of the internal control system' of Chadian SMEs. s. In the same vein, the results obtained indicate that the 'formal power of the manager' is more predictive of the company's of internal control.

Keywords : Internal control ; Managerial power ; Small and Medium-sized Enterprises**.**

Introduction

Les questions de « pouvoir et de la liberté relative de l'acteur dans les organisations se posent depuis déjà de nombreuses années » (Plane, 2003). L'analyse des jeux de pouvoir est devenue une tendance dominante de la sociologie et du management dès la fin des années soixante-dix. Si le rôle essentiel du pouvoir est « bien mis en valeur par les psychologues et les sociologues, le pouvoir est un sujet tabou dans le domaine économique et financier » (Conso et al, 2003). Et « depuis l'avènement des scandales financiers dans les années 2000, le pouvoir discrétionnaire des dirigeants d'entreprise et la faiblesse des systèmes de gouvernance ont été signalés » (Mbaduet, et al., 2021). Concomitamment, ces scandales financiers ont renforcé la place et l'importance du contrôle interne au sein de toute entité économique, tant, il vise à améliorer la qualité de l'information financière et à restaurer la confiance des investisseurs et des marchés financiers. Dans le même temps, l'évolution du monde des affaires et l'incertitude de son environnement font que, dans la plupart des pays, les Petites et Moyennes Entreprises (PME) constituent la forme dominante des entreprises. En effet, les « PME représentent 95% à 99% des acteurs présents sur le marché ainsi qu'une large proportion du tissu industriel et, ont un impact substantiel tant sur le niveau économique, que social et environnemental et une part encore plus grande du secteur des services » (Mondonga, 2023).

Cependant, pour que ces entreprises atteignent le summum de leurs croissances, les dirigeants mènent des contrôles directoriaux pour s'assurer de l'état des opérations qui s'effectuent dans l'enceinte de leurs structures. En outre, l'efficacité et l'efficience des PME dépendent largement du jeu qui se noue entre le pouvoir du dirigeant et le contrôle interne. Selon (Chatelin-Ertur & Nicolas, 2011), « lorsque le dirigeant vient de s'emparer d'une zone d'incertitude, il peut utiliser le pouvoir qu'elle lui confère dans un sens conforme aux intérêts des parties prenantes ou non ». De même, (Barel & Guyon, 1999) notent que le « manager performant » adopte une variété de styles de pouvoir, afin de s'adapter aux « tâches clés » de son entreprise et aux caractéristiques de ses collaborateurs.

Au-delà de ce pouvoir, et dans un cadre des PME, le contrôle interne surgit pour faire pôle entre le pouvoir formel du dirigeant et l'atteinte des objectifs de ces structures. A cet effet, (Gweth, 2022) précise que « les tendances organisationnelles actuelles obligent la plupart des entreprises à se doter d'un système de contrôle interne efficace qui leur permettra d'atteindre leurs objectifs financiers ». A l'instar des autres pays du tiers monde, plusieurs PME au Tchad sont dirigées par leurs propres propriétaires qui se prévalent tout le pouvoir de conduire leurs structures.

Cet article cherche donc à analyser les dimensions du pouvoir du dirigeant des PME, susceptibles d'influencer le dispositif du contrôle interne mis en place, en contexte tchadien. Ainsi, deux objectifs spécifiques sont poursuivis : (1) examiner l'emprise de l'autocratie du dirigeant sur les méthodes et procédures du système de contrôle interne au sein des PME tchadiennes ; (2) Etudier l'impact du pouvoir formel du dirigeant sur les systèmes d'information et de pilotage dans les PME au Tchad. Dans cette veine, la grande interrogation de la recherche est la suivante : **dans quelle mesure le pouvoir du dirigeant d'une PME Tchadienne pourrait-il impacter le contrôle interne ?** De cette question centrale découlent deux questions subsidiaires ci-après : (1) L'autocratie du dirigeant a-t-elle une influence significative sur les méthodes et procédures du système de contrôle interne au sein des PME installées au Tchad ? (2) Les systèmes d'information et de pilotage sont-ils fonctions du pouvoir formel du dirigeant d'une PME située sur le territoire tchadien ?

Dans l'optique de répondre aux questionnements ci-dessus, nous adoptons une méthodologie quantitative combinant recherche documentaire et enquête par questionnaire. Le papier est donc organisé en trois parties. La première partie est consacrée à la revue de la littérature tant sur le pouvoir du dirigeant que sur le dispositif du système de contrôle interne. Les hypothèses de recherche y sont systématiquement déroulées dans cette première partie. La deuxième partie décrit le cadre méthodologique de la recherche. La troisième partie, quant à elle, abrite la présentation et la discussion des résultats de la recherche.

1. Revue de la littérature et hypothèses de recherche

Les travaux portant sur les PME et leurs dirigeants connaissent un regain d'intérêt ces trois dernières décennies de la part des chercheurs en sciences de gestion. Il nous apparaît nécessaire de faire une revue critique de la littérature scientifique sur ce domaine.

1.1. La revue de la littérature sur le pouvoir managérial et le contrôle interne.

Avant d'aborder la nature de la relation entre le pouvoir du dirigeant et le contrôle interne, il importe de clarifier ces deux notions.

1.1.1. Le vocable de « pouvoir du dirigeant »

Une farandole de définitions sont données au mot « pouvoir ». Ainsi, (Goetschy, 1981) constate que « le concept de pouvoir a donné lieu à une myriade de définitions ainsi qu'à d'interminables polémiques, d'ordre à la fois conceptuel et méthodologique ». Pour cet auteur, « Si les sociologues s'accordent pour reconnaître la place centrale qu'occupe le pouvoir dans le fonctionnement des systèmes sociaux (…), il n'en va pas de même lorsqu'il s'agit de définir cette notion ». En effet, selon (Weber, 1947), le « pouvoir est la probabilité

pour un acteur d'être à mesure d'imposer sa volonté dans le cadre d'une relation sociale, malgré les résistances éventuelles, et quel que soit le fondement sur lequel repose cette probabilité ». D'après (Plane, 2003), « le concept de pouvoir constitue le quatrième concept clé de l'analyse stratégique. Il désigne la capacité d'un acteur de se rendre capable de faire agir un autre acteur suivant une orientation souhaitée ». Dans les organisations, le pouvoir peut être assimilé au contrôle du supérieur car les ordres qui émanent du chef sont accompagnés de menaces et le supérieur peut contrôler l'obéissance des subordonnés (Poitou, 1969). Pour (Dahl, 1957), le problème sémantique du mot « pouvoir » en anglais c'est-à-dire « *power* » réside dans le fait que ce mot n'a pas de forme verbale appropriée. Par conséquent beaucoup d'auteurs sont contraints d'utiliser des périphrases comme par exemple « le fait d'avoir de l'influence sur… ». Selon les termes de (Mintzberg, 1986), le mot « pouvoir » en français signifie à la fois le nom « pouvoir » et le verbe « pouvoir » ou « être capable ». Avoir le pouvoir revient à être capable de faire exécuter ce que l'on souhaite, à obtenir des résultats, ainsi que les actions et les décisions qui les précèdent. Toujours d'après Mintzberg, le pouvoir est tout simplement « la capacité à produire ou modifier les résultats ou effets organisationnels ». Selon (Ngok Evina, 2008), le pouvoir est « l'aptitude à faire adopter par un individu ou par un groupe d'individus, un cadre de référence déterminé comme critère de réflexion, d'action et/ou d'évaluation ».

Le pouvoir dans les organisations est étudié par différents auteurs selon plusieurs points de vue, notamment : le point de vue de l'acteur et celui de l'organisation. Du point de vue de l'acteur**, (**Friedberg,1993) note que « le pouvoir est la capacité pour certains individus ou groupes d'agir sur d'autres individus ou groupes ». Il montre que « le pouvoir ne peut être seulement défini comme une capacité à faire faire mais qu'il structure des relations dans l'organisation et, en particulier, qu'il est créateur des règles ». (Bernoux, 2014) précise que « le pouvoir d'un acteur se loge dans sa capacité à accepter, refuser ou négocier ce que les autres lui demandent ». Du point de vue de l'organisation**, (**Russel, 1938) définit le pouvoir en termes de « production d'effets voulus ». De même, (Crozier, 1964) parvient à une définition du pouvoir qui dégage deux aspects : l'aspect « organisation », stipulant qu'il n'y a pas d'organisation sans pouvoir et tout pouvoir suppose de l'organisation ; l'aspect « pouvoir », qui se focalise sur la relation. (Goguelin, 1989) assimile le « pouvoir réel » d'un individu à la somme de trois pouvoirs : le pouvoir de droit officiellement attaché à un statut, le pouvoir de fait qui est attaché à la possession d'une compétence et le pouvoir de reconnaissance dont l'expression est le charisme.

S'agissant des dimensions du pouvoir, la littérature scientifique en distingue plusieurs parmi lesquelles figurent : l'autocratie, la méritocratie, le pouvoir formel, etc. La notion de l'autocratie existait depuis fort longtemps dans les organisations. Elle a été très développée dans l'école classique des organisations précisément dans une vision taylorienne selon laquelle on assistait à l'imposition des ordres du dirigeant à l'égard de ses subalternes. Selon (Yamb, et coll., 2023), dans l'autocratie, « le dirigeant impose à ses subordonnés, il n'explique presque pas, il limite les initiatives, il est peu centré sur la personne, il planifie, programme, indique les procédures, il surveille et contrôle, et enfin organise une communication descendante ». L'autocratie du dirigeant se manifeste le plus généralement dans les structures simples (entrepreneuriale où le dirigeant est le fondateur). (Mintzberg, 1999) souligne que dans ce cadre, « le pouvoir est concentré dans la main du seul chef qui l'exerce personnellement ».

La méritocratie constitue également un mécanisme du pouvoir du dirigeant. A cet effet, (Young, 1958) définit le mérite comme la somme des talents et des efforts. En contexte d'entreprise, la « méritocratie est un style de pouvoir du dirigeant qui se repose sur la compétence et la connaissance du dirigeant » (Ngok Evina, et al., 2006). Au sens actuel, la méritocratie caractérise donc une société ou toute forme d'organisation dans laquelle les mérites de chacun sont récompensés. Elle se développe dans des structures purement professionnelles qui se voient de nos jours comme des PME managériales auxquelles la fonction de chacun dépend de son talent. Ainsi, (Mintzberg, 1999, Op.cit.) qualifie cette méritocratie de bureaucratie professionnelle. Le tableau n°1 suivant retrace les caractéristiques de l'autocratie et de méritocratie du dirigeant d'une PME.

Tableau n°1 : Caractéristiques de l'autocratie et de méritocratie du dirigeant des PME.

	Structure autocratique	***Structure méritocratique***
Structure	- Simple, informelle, flexible, ligne hiérarchique peu développée. - Activités réalisées autour du dirigeant, qui exerce le contrôle personnellement à travers la supervision directe.	- Bureaucratie bien que décentralisée, dépendante de la formation de standards de qualification de bon nombre de ses opérateurs professionnels. - Clef de fonctionnement : chacun travail de façon autonome tout en étant sujets au contrôle de la profession.
Contexte	- Environnement simple et dynamique. - Leadership très fort, parfois de type charismatique ou autocratique.	- Complexe et cependant stable. - Système technique simple.
Stratégie	- Processus de type visionnaire, émergente et flexible pour les détails. - Organisation malléable aux positions du leader dans des créneaux protégés.	- La plupart sont adaptées par un jugement professionnel et un choix collectif, certaines par une autorisation administrative. - La stratégie d'ensemble est très stable mais, en détail, elle se révèle continuellement changeable.

Source : Mintzberg (1999).

Le pouvoir formel (ou officiel) du dirigeant se manifeste**,** d'après **(**Enriquez, 2007), dans une structure managériale ou familiale, par la « possession des moyens de sanction (récompense et/ou punition), la compétence managériale du chef (possession d'aptitudes exceptionnelles du leader), la compétence technique (degré d'expertise), la structure des relations et la possession de moyens de contrôle, sa légitimité ». Pour cet auteur, le pouvoir est lié à la manipulation et à l'usage des sanctions.

1.1.2. Le concept de « contrôle interne »

Le contrôle interne est une « fonction viable qui a connu un progrès de grande ampleur ces dernières années, tant dans l'aspect théorique que dans le volet pratique » (Hilmi & Fatine, 2020). Il fait l'objet soit d'une définition stricte, soit d'une définition très large. De façon restrictive, le contrôle interne est défini comme l'ensemble des sécurités mis en place par une entreprise pour assurer la qualité des informations comptables et sauvegarder son patrimoine. Selon cette définition, le contrôle interne englobe le contrôle de gestion et consiste en tout ce qui va permettre aux dirigeants de conduire efficacement leur entreprise. De façon élargie, le contrôle interne est défini comme un cadre conçu par la direction d'une entreprise pour exercer ses pouvoirs et maîtriser ses risques. L'Ordre des Experts Comptables (Congrès, 1997) appréhende le contrôle interne comme « l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'un côté d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre, application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise, pour maintenir la pérennité de celle-ci ». De même, l'International Federation of Accountants (IFAC) souligne que « le Système du Contrôle Interne est l'ensemble des politiques et procédures mis en œuvre par la direction d'une entité en vue d'assurer, dans la mesure du possible, la gestion rigoureuse et efficace de ses activités. Ces procédures impliquent le respect des politiques de gestion, la sauvegarde des actifs, la prévention et la direction des fraudes et des erreurs, l'exactitude et l'exhaustivité des enregistrements comptables et l'établissement en temps voulu d'informations financières fiables ».

Selon (COSO1, 1992)[1], le contrôle interne est « un processus mis en œuvre par le Conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs entrant dans les catégories suivantes : réalisation et optimisation des opérations ; fiabilité des informations financières ; conformité

[1] Committee Of Sponsoring Organisation

aux lois et aux réglementations en vigueur ». En France, l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) donne au contrôle interne la définition suivante : « le contrôle interne est un dispositif de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité, qui vise à assurer : la conformité aux lois et règlements ; l'application des instructions et des orientations fixées par la Direction Générale ou le Directoire ; le bon fonctionnement des processus internes de la société, notamment ceux concourant à la sauvegarde des actifs ; la fiabilité des informations financières ; et d'une façon générale, contribue à la maîtrise des activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources ». Pour (Cappelletti, et Coll., 2014), le contrôle interne est un « cadre construit par la direction d'une entreprise pour exercer son pouvoir, maitriser ses risques et préserver le patrimoine professionnel ».

Le contrôle interne s'analyse ainsi comme une discipline générale de gestion qui s'applique en permanence à tous les aspects de l'activité de l'entreprise (patrimoine, hommes, informations) et dont les objectifs visent à assurer la pérennité de l'entreprise. Quoi qu'il en soit, le contrôle interne est l'ensemble des moyens utilisés par la direction de l'entreprise pour s'assurer de la maîtrise de son fonctionnement en vue de réaliser ses objectifs. Garant de la fiabilité de l'information comptable, le contrôle interne a alors trois objectifs : s'assurer que les décisions prises soient correctement appliquées ; garantir un niveau minimum de qualité aux prestations effectuées ou aux produits fabriqués ; déceler les anomalies de fonctionnement.

1.1.3. La nature de la relation entre « pouvoir du dirigeant » et « contrôle interne »

Selon (Mintzberg, 1982), « le pouvoir d'un individu est […] déterminé par l'influence qu'il a sur les différentes étapes du processus de décision (émergence du problème, exploration des solutions, choix des solutions et mise en œuvre de la décision). Son pouvoir est à son maximum lorsque l'individu contrôle toutes les étapes. Le processus de décision est alors totalement centralisé. Mais à mesure que d'autres personnes interviennent dans ces étapes, cet individu perd du pouvoir, et le processus de décision devient décentralisé ».

Les recherches antérieures ont assez montré l'influence possible que peut porter la gouvernance sur la performance des entreprises, les effets psychologiques tels que les traits caractéristiques du dirigeant (son attitude, sa vision, etc.), sa personnalité sur l'entreprise, son style de pouvoir sur la performance de l'entreprise (NgokEvina, 2008, NgokEvina, et al., 2006). Ces différents travaux laissent comprendre l'importance du dirigeant dans le processus opérationnel et stratégique des entreprises afin de parvenir à un objectif souhaité. Autrement dit, le dirigeant a le pouvoir de faire tourner au sens voulu son entreprise.

D'après (Goetschy, 1981), « le détenteur du pouvoir exerce un contrôle plus grand sur le comportement de celui sur qui, s'exerce le pouvoir ». Cet auteur a répertorié les théories du pouvoir en théories relationnelles du pouvoir (les théories de la résistance, les théories de l'échange des ressources et les théories relatives au partage des zones d'influence) et théories systémiques du pouvoir. Les théories de la résistance soutiennent l'idée que « le pouvoir est une relation et qu'il se situe dans un modèle d'interaction ». Les théories de l'échange des ressources considèrent « qu'à partir du moment où existe une distribution inégalitaire des ressources, ceux qui en sont dépourvus ; alors même qu'ils en ont besoin, se trouvent en situation d'infériorité par rapport à ceux qui en disposent » (Goetschy, Op.Cit). Les théories systémiques, d'après l'auteur, mettent l'emphase sur « la capacité d'un système à réaliser ses buts ainsi que sur l'aptitude d'une unité du système à participer à la réalisation de ces buts ». Ce sont ces théories que nous mobilisons dans le cadre de ce travail.

1.2. Les hypothèses de recherche

Dans les PME, les mécanismes de coordination au sein de la coalisation interne, selon (Mintzberg, 1983), « sont détenus par les dirigeants ». Ces derniers possèdent la capacité (en terme de pouvoir) de guider soit manipuler l'objectif de leurs entreprises en leur faveur. Une position de leader, de la part du dirigeant, est la composante indispensable pour opérationnaliser sa vision. Il en résulte que ces concepts (pouvoir du dirigeant et contrôle interne) pris dans un contexte des PME œuvrent pour l'efficacité et l'efficience des résultats attendus. Le premier est vecteur de force dominante et de l'autorité et le second un peu flexible car il est mis en place par le sommet stratégique et ne possède pas en lui la capacité d'impact organisationnel. Fort de ce constat, notre **hypothèse générale** est spécifiée de la manière suivante :

HG : Il existerait une relation positive et significative entre le pouvoir du dirigeant et le contrôle interne dans les PME au Tchad.

Selon (Mintzberg, 1986), « l'autocratie est surtout fréquente dans les petites organisations qui interviennent dans des secteurs simples mais porteurs. Elle est également présente dans presque toutes les organisations jeunes, ainsi que dans bon nombre d'anciennes, quand elles sont encore dirigées par leurs fondateurs ; en fin de compte, dans presque n'importe quelle sorte d'organisation confrontée à une crise sérieuse, ou dirigée par un individu à forte volonté ». Pour l'auteur, le mot autocratie a été choisi parce qu'il dépeint au mieux la configuration du pouvoir : « une autorité incontrôlée ou illimitée sur les autres, investie en une seule personne. L'autocratie enfreint aux procédures bureaucratiques. ». Cette forme se

développe souvent dans les PME surtout au début de leur création et investit un seul individu (dirigeant) de pouvoir légitime.

Cependant, au sein des PME, les règles et procédures sont élaborées et imposées de façon unilatérale. Elles sont inspirées de l'extérieur et partiellement intégrées sur la base de consultations internes. Pour (Renard, 2010) et (Hulluy, et al., 2009), les méthodes et les procédures constituent l'interface entre le niveau « politique-stratégique » et le niveau « homme-groupes ». (Alazard & Sépari, 2010) notent que « le contrôle interne concerne la fixation des règles, des procédures et le respect de celles-ci » et précisent que « cette démarche intégrée dans les entreprises permet d'améliorer les procédures de contrôle tout en suscitant des remises en cause et des résistances des acteurs ». Ces règles et procédures sont conçues de façon favorable dans le sens édicté par l'autocrate. De ces prémices, nous trouvons la justification d'émettre la première hypothèse de recherche de la façon suivante :

H1 : L'autocratie du dirigeant aurait une influence positive et significative sur les méthodes et procédures du système de contrôle interne au sein des PME au Tchad

(Nobre, 1995) souligne que « l'absence de moyens de contrôle mis en place par le chef d'entreprise réduit son pouvoir de régulation dès lors qu'il a délégué une tâche ». Comme la délégation se fait dans l'urgence, le dirigeant ne met pas en place les mécanismes et les outils lui permettant d'effectuer des vérifications régulières pour aider son collaborateur lors du transfert de tâches, ce qui se traduit par une moindre maîtrise de l'évolution de l'entreprise. De même pour (Yoshimori, 1988), « l'inconvénient le plus fondamental et le plus pernicieux de la gouvernance des entreprises est le fait que les dirigeants échappent au contrôle interne grâce à leur pouvoir ». Selon (Koumakhov, 1998), le pouvoir hiérarchique fonctionnel « consiste à contrôler le pouvoir de l'expert car il définit les règles de contrôle au sein de l'organisation ». Dans ce cas de pouvoir, tout est défini par la capacité d'imposer des règles. Dans le même sillage, (Debray-Bouvarel, 2014) précise qu'il existe deux modes de contrôle des activités : un contrôle formalisé à l'aide de procédures écrites (tableaux de bords mensuels, compte-rendu écrit de l'activité commerciale, comptes de résultats mensuels voire hebdomadaires) ainsi qu'un contrôle informel caractérisé par la présence physique du dirigeant dans chacune des activités ainsi que par des contacts réguliers avec les salariés.

Cependant, (Reix, 2002, cité par Marsal, et al., 2006), considère que « les systèmes experts reproduisent et communiquent le raisonnement d'un expert. Ils concernent essentiellement le niveau opérationnel, les systèmes d'information pour les dirigeants fournissant des données adaptées aux décisions que ces derniers doivent prendre ». (Chapellier, et coll., 2013)

mentionnent que « les caractéristiques du dirigeant pourraient avoir un impact significatif sur la complexité du système d'information comptable ». L'une de leur hypothèse témoigne que les PME pilotées par un dirigeant peu expérimenté disposent d'un système d'information comptable plus complexe que les PME pilotées par un dirigeant très expérimenté. Analysant aussi les systèmes de gestion des PME, (Chapellier, 1997, cité par Santin et al., 2008) a démontré que « le profil du dirigeant influence la nature des pratiques de la comptabilité de gestion et du contrôle de gestion mis en place au sein des PME ». Fort de ce constat, nous conjecturons la seconde hypothèse de recherche de la manière suivante :

H2 : Plus le pouvoir du dirigeant serait élevé et plus les systèmes d'information et de pilotage seraient efficaces au sein des PME au Tchad.

2. Méthodologie de la recherche

Cette partie abrite la méthode et démarche de recherche, les outils de collecte, d'analyse et de traitement des données (2.1) ; la description de l'échantillon d'étude (2.2) et l'opérationnalisation des variables du modèle de recherche (2.3).

2.1. Méthode et démarche de la recherche, outils de collecte et d'analyse des données.

2.1.1. Méthode et démarche de la recherche

Toute recherche nécessite le recours à une méthode pour mettre en évidence des relations entre les variables ou pour obtenir des informations. Dans le cadre de la présente recherche, nous adoptons la méthode quantitative. En effet, le but de la recherche, et il faut bien l'avouer, est de collecter des données chiffrées pour mesurer des variables du modèle afin d'étayer les hypothèses de recherche ; la méthode quantitative se justifie donc dans ce cas**.** Ainsi, la démarche de recherche utilisée est hypothético-déductive, consistant, à partir de la littérature existante dans le domaine, à construire des hypothèses qui sont ensuite testées pour les confirmer ou infirmer dans la réalité.

2.1.2. Outils de collecte, d'analyse et de traitement des données.

Afin de collecter nos données, un questionnaire porté sur l'échelle de Likert à cinq points (et dont les modalités vont de « Pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord ») a été confectionné et administré en face à face aux répondants durant la période de septembre 2024 à novembre 2024. En effet, le questionnaire est l'outil de collecte de données le plus couramment employé lors de collecte de témoignage et des avis sur un sujet précis. Il est la technique la plus appropriée pour les études quantitatives et présente d'après (Quivy, et al., 1995), « un avantage de pouvoir rejoindre un éventail suffisamment grand de répondants pour

pouvoir effectuer des analyses de corrélation ». De plus, le choix de cette échelle se justifie par le fait qu'elle laisse la latitude aux répondants de se sentir libre pour exprimer le degré de leurs désaccords, accords ou encore de se sentir « neutre » dans chacune de leurs réponses.

Pour analyser les données recueillies et par souci d'accroître au mieux la validité de nos résultats, nous avons dû recourir successivement aux :

- Analyses factorielles à visée exploratoire (principalement les Analyses en Composantes Principales) pour identifier la structure sous-jacente des données et réduire le nombre de variables en quelques facteurs ;
- Analyses de corrélation pour déterminer la force et la direction de la relation linéaire entre les variables de notre modèle ;
- et aux régressions linéaires multiples afin de comprendre la relation entre les variables.

L'estimation des modèles de régressions linéaires multiples se présente comme suit :

Méthodes_Procédures = C + α_1(Autocratie_Dirigeant) + α_2(Pouvoir_Formel) + Ɛt.

De même, ***Système_Information_Pilotage=C+α_1(Autocratie_Dirigeant) + α_2((Pouvoir_Formel) + Ɛt***

Où : *C* = constante ; *α_1 et α_2* = *paramètres du modèle ; Ɛt* = terme d'erreur.

Le logiciel SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) a été utilisé dans le traitement de nos données.

2.2. Caractéristiques de l'échantillon d'étude

L'échantillon de la présente recherche est composé des dirigeants et auditeurs internes des PME installées dans les grandes villes du Tchad : N'Djaména, Moundou, Sarh et Abéché. La raison qui milite en faveur de ce choix est que ces acteurs sont responsables de la gestion et du pilotage de leurs entreprises. Cependant, il convient de préciser que nous avons adopté la méthode d'échantillonnage non probabiliste (notamment un échantillonnage de convenance) car nous n'avons pas une liste exhaustive du nombre des PME installées au Tchad. Le tableau n°2 ci-dessous décrit l'étalonnage de l'échantillon d'étude.

Tableau n°2 : Répartition des répondants de l'échantillon.

Catégories	Nombre de questionnaires		Fréquences (%)
	Prévus	Reçus	
Dirigeants	267	239	89,51
Auditeurs Internes	60	11	18,33
Total	327	250	76,45

Source : Données de l'enquête (Septembre-Novembre 2024).

2.3. Opérationnalisation des variables du modèle de recherche

Le pouvoir du dirigeant est opérationnalisé par (Mintzberg, 1986) en six (6) items à savoir : l'instrument, le système clos, l'autocratie, le missionnaire, la méritocratie et l'arène politique. S'agissant de « l'autocratie du dirigeant », elle est mesurée par les indicateurs tels que : « l'imposition des ordres ; la limitation des initiatives et le pouvoir reposant sur un système de contrôle personnel » (Mintzberg, 1986 ; Popitz, 1986 ; NgokEvina, 2006 ; Yamb et coll. 2023).

Le « pouvoir formel du dirigeant » a été opérationnalisé à travers la littérature scientifique à l'aide des indicateurs suivants : « la possession des moyens de sanction ; la légitimité et les compétences humaines du chef » (Mintzberg, 1986 ; Hellriegel et coll., 2006 ; Enriquez, 2007).

En ce qui concerne le « contrôle interne », il fait l'objet d'une opérationnalisation par (Renard, 2010) en six (6) items, subdivisés en deux, à savoir :

- trois (3) items représentant les dispositifs de pilotage : les objectifs, la stratégie et/ou les moyens et les systèmes d'information ;
- et trois (3) items pour les dispositifs de contrôle, notamment : l'organisation, les méthodes et procédures et la supervision.

Les « méthodes et procédures du contrôle interne » ont été opérationnalisées par (Renard, 2010) de la manière suivante : « écrites ; simples et spécifiques ; mises à jours régulièrement et portées à la connaissance des exécutants ». Pour les « stratégies du contrôle interne », elles ont été mesurées par « les moyens humains ; les moyens financiers et les moyens techniques » (Renard, 2010 ; Helluy, et coll, 2009).

La variable « système d'information et de pilotage » a été opérationnalisée à l'aide des indicateurs englobant : « le contrôle de gestion et le contrôle budgétaire ; le tableau de bord ; les tests et contrôle préventifs, correctifs et les données statistiques utiles à la gestion » (Marsal & coll, 2006 et Renard, 2010). Nous choisissons d'utiliser ces échelles dans le cadre de notre présente recherche car elles ont été épurées. Les indicateurs retenus dans le cadre de notre recherche sont résumés dans le tableau n°3 suivant :

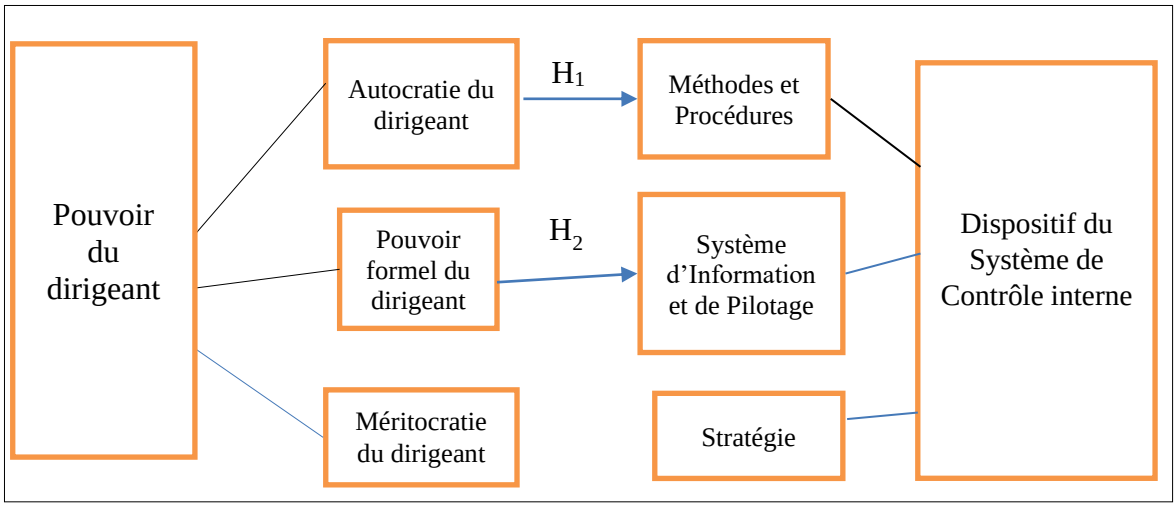
Tableau n°3 : Echelles de mesure des variables « pouvoir du dirigeant » et « système de contrôle interne ».

Concepts	*Dimensions*	*Items*
Pouvoir du dirigeant	Autocratie du dirigeant	A votre avis, aucune imposition des ordres n'est observée dans cette entreprise.
		Les initiatives des employés sont encouragées dans cette entreprise.
		Il vous arrive de déléguer le pouvoir à vos collaborateurs.
	Méritocratie du dirigeant	Vous ne rencontrez pas de difficultés dans l'exercice de votre profession.
		Vous traitez de manière autonome (seul) les situations courantes de l'entreprise.
		Vous êtes capables d'accomplir vos tâches mais en étant accompagnés.
		Vous avez la capacité de mettre en application les directives de la société.
		Vous aimez travailler en équipe avec vos collaborateurs.
		Vous honorez les engagements attachés à votre travail.
	Pouvoir formel du dirigeant	Dans l'exercice de votre fonction, il vous arrive parfois de recourir aux sanctions.
		Vous avez occupé ce poste suite à un test organisé par l'entreprise.
		Vous avez occupé ce poste grâce à un proche (parent) ou grâce à un ami.
Contrôle interne	Méthodes et procédures du contrôle interne	Dans cette entreprise, les méthodes de travail sont écrites et mises à jour régulièrement.
		Selon vous, les procédures de travail sont portées à la connaissance de tous les employés.
		Les supérieurs hiérarchiques (patrons) assistent leurs collaborateurs dans les tâches difficiles ou nouvelles pour leur montrer le chemin.
	Stratégies du contrôle interne	Votre entreprise élabore un plan stratégique pour son fonctionnement.
		Les activités de cette entreprise sont programmées avant d'être exécutées.
	Systèmes d'information et de pilotage du contrôle interne.	Les opérations financières de votre entreprise font l'objet d'enregistrement comptable
		Votre entreprise a l'habitude de surveiller les tâches et missions confiées à ses membres.
		Les réunions de direction font l'objet d'une planification
		Vous confirmez que votre entreprise dispose de manuel de procédures comptables qui décrit les tâches et le calendrier d'exécution.
		Un tableau de bord est mis en place pour le suivi de l'exécution des plans.

Source : Auteurs (Novembre, 2024)

Tout ceci nous conduit à schématiser le modèle de la recherche comme suit :

Figure n°1 : Modèle initial de la recherche



Source : Auteurs

3. Résultats et discussions

Nous présentons les résultats de la recherche tout en les confrontant à la littérature scientifique existante.

3.1. Résultats de la recherche

Avant de présenter les résultats des analyses factorielles, des analyses de corrélation et de régression, il importe de présenter les occurrences des réponses aux questions relatives à chacun des items du questionnaire. En effet, sur les 327 questionnaires distribués, 250 sont exploitables, soit un taux de 76,5%. Le tableau n°4 ci-après contient les occurrences des réponses aux questions.

Tableau n°4 : Les occurrences des réponses aux questions par item (N=250).

Items	**Valeurs enquêtées**									
	Pas du tout d'accord 1		**Pas d'accord 2**		**Neutre 3**		**D'accord 4**		**Tout à fait d'accord 5**	
	N	*f %*	N	*f %*	N	*f %*	N	*f %*	N	*f %*
Autocratie_Dirig1	55	*22*	102	*40,8*	12	*4,8*	44	*17,6*	37	*14,8*
Autocratie_Dirig2	32	*12,8*	89	*35,6*	19	*7,6*	92	*36,8*	18	*7,2*
Autocratie_Dirig3	31	*12,4*	54	*21,6*	69	*27,6*	72	*28,8*	24	*9,6*
Pouvoir formel 1	5	*2*	15	*6*	25	*10*	116	*46,4*	89	*35,6*
Pouvoir formel 2	15	*6*	58	*23,2*	28	*11,2*	96	*38,4*	53	*21,2*
Pouvoir formel 3	61	*24,4*	87	*34,8*	21	*8,4*	61	*24,8*	19	*7,6*
Méthod_Procéd1	44	*17,6*	102	*40,8*	31	*12,4*	63	*25,2*	10	*4*
Méthod_Procéd2	29	*11,6*	89	*35,6*	60	*24*	64	*25,6*	8	*3,2*
Méthod_Procéd3	11	*4,4*	19	*7,6*	42	*16,8*	110	*44*	68	*27,2*
Syst_Info_Pilotage1	5	*2*	8	*3,2*	13	*5,2*	113	*45,2*	111	*44,4*
Syst_Info_Pilotage2	24	*9,6*	57	*22,8*	66	*26,4*	87	*34,8*	16	*6,4*
Syst_Info_Pilotage3	12	*4,8*	80	*32*	75	*30*	73	*29,2*	10	*4*
Syst_Info_Pilotage4	17	*6,8*	68	*27,2*	18	*7,2*	116	*46,4*	31	*12,4*
Syst_Info_Pilotage5	122	*48,8*	113	*45,2*	6	*2,4*	6	*2,4*	3	*1,2*

Sources : Notre analyse (SPSS 20.0). **Légendes** : N= nombre ; f= fréquence relative.

Les analyses statistiques laissent entrevoir que parmi les 250 éléments échantillonnés, 95,6% occupent le poste de dirigeant et seulement 4,4% occupent le poste d'auditeur interne.

3.1.1. Résultats des analyses factorielles exploratoires.

Pour vérifier la fiabilité des échelles de mesure, l'indice d'homogénéité de variance (alpha de Cronbach) a été calculé. Celui-ci vaut 0,517 ; ce qui est acceptable pour une étude exploratoire, car supérieur ou égal à 0,50 (seuil normatif). Le modèle de recherche empirique est donc fiable.

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,517	**14**

De même, l'indice Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) vaut 0,621 ; une telle valeur est bien comprise entre 0,5 et 1. La proximité entre les variables est donc satisfaisante et l'analyse factorielle est, dans ce cas, faisable. Le test de sphéricité de Bartlett est 0,000 attestant que la matrice des données est factorisable et que le modèle de facteurs est adapté.

Indice KMO et test de Bartlett		
Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,621
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	818,770
	ddl	91
	Signification de Bartlett	,000

Ainsi, une Analyse en Composantes Principales (ACP) est menée sur les quatorze (14) items du modèle initial, selon le critère de kaiser des valeurs propres supérieures à 1 et avec rotation varimax. Elle fait apparaître six (06) axes factoriels restituant 68,87% de la variance totale. Ce qui est satisfaisant au regard des normes admises situant cette valeur à « au moins 50% de la variance totale ». Le tableau n°5 ci-après abrite la variance totale expliquée.

Tableau n°5 : Résultat de la variance totale expliquée

Variance totale expliquée									
Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus			Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	2,935	20,961	20,961	2,935	20,961	20,961	1,929	13,776	13,776
2	1,859	13,276	34,238	1,859	13,276	34,238	1,737	12,405	26,182
3	1,331	9,508	43,746	1,331	9,508	43,746	1,696	12,116	38,298
4	1,282	9,157	52,903	1,282	9,157	52,903	1,478	10,559	48,857
5	1,149	8,211	61,114	1,149	8,211	61,114	1,454	10,384	59,241
6	1,086	7,759	68,873	1,086	7,759	68,873	1,348	9,632	68,873
7	,800	5,712	74,584						
8	,789	5,635	80,219						
9	,710	5,073	85,291						
10	,609	4,353	89,645						
11	,558	3,988	93,632						
12	,453	3,237	96,869						
13	,289	2,064	98,933						
14	,149	1,067	100,000						
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.									

Source : Auteurs (SPSS20.0)

Cette première itération montre que tous les items présentent des poids factoriels supérieurs ou égaux à 0,5 en valeur absolue (seuil standard) et contribuent convenablement à un seul et unique facteur. En outre, aucune saturation multiple n'est observée. Nous arrêtons donc l'analyse. La matrice des composantes après rotation est contenue dans le tableau n°6 suivant :

Tableau n°6 : Matrice des composantes après rotation varimax

Matrice des composantes après rotation[a]						
	Composante					
	1	2	3	4	5	6
Vous avez occupé ce poste grâce à un proche (parent) ou grâce à un ami.	-,920	-,104	-,012	-,056	-,186	,025
Vous avez occupé ce poste suite à un test organisé par l'entreprise.	,913	,092	,006	,038	,168	,070
Selon vous, les procédures de travail sont portées à la connaissance de tous les employés.	-,034	,803	,103	-,036	,024	,017
Dans cette entreprise, les méthodes de travail sont écrites et mises à jour régulièrement.	,199	,749	,107	,050	-,070	,070
Les initiatives des employés sont encouragées dans cette entreprise.	-,024	,105	,907	,036	,034	-,051
A votre avis, aucune imposition des ordres n'est observée dans cette entreprise.	,047	,125	,894	,084	-,027	,107
Les supérieurs hiérarchiques (patrons) assistent leurs collaborateurs dans les tâches difficiles ou nouvelles pour leur montrer le chemin.	-,187	-,020	,031	,728	,157	,017
Il vous arrive de déléguer à vos collaborateurs.	,276	-,061	,075	,714	-,226	,020
Vous confirmez que votre entreprise dispose de manuel de procédure comptables qui décrit les tâches et le calendrier d'exécution.	,197	,368	,074	,542	,303	,070
Les opérations financières de votre entreprise font l'objet d'enregistrement comptable.	,139	,080	,051	,186	,775	,117
Dans l'exercice de votre fonction, il vous arrive parfois de recourir aux sanctions.	,166	-,076	-,044	-,084	,759	-,074
Un tableau de bord est mis en place pour le suivi de l'exécution des plans.	-,008	-,262	,124	-,185	-,091	,775
Votre entreprise à l'habitude de surveiller les tâches et missions confiées à ses membres.	,002	,242	-,109	,217	,034	,609
Les réunions de direction font l'objet d'une planification.	,097	,453	,094	,076	,175	,572
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales. Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.						
a. La rotation a convergé en 6 itérations.						

Source : Auteurs (SPSS 20.0).

3.1.2. Résultats des analyses corrélationnelles.

Pour cerner le degré de linéarité entre les variables du modèle, nous avons calculé des corrélations. Il en résulte que les variables « autocratie du dirigeant » et « méthodes et procédures du système de contrôle interne » sont corrélées positivement et de manière significative (r = 0,262, sig = 0,000). De même, il est visible, à la lecture des résultats que « le système d'information et de pilotage du contrôle interne » est corrélé positivement et significativement avec « le pouvoir formel du dirigeant » d'une PME tchadienne (r = 0,153, sig = 0,015). Le résultat des analyses de corrélation est contenu dans le tableau n°7 suivant :

Tableau n°7 : Matrice des corrélations de Pearson entre les variables (N=250).

Corrélations					
		Autocratie_Dirigeant	Pouvoir_Formel	Syst_Info_Pilotage	Métho_Proced
Autocratie_Dirigeant	Corrélation de Pearson	1	-,081	,214**	**,262****
	Sig. (bilatérale)		,202	,001	**,000**
	N	250	250	250	**250**
Pouvoir_Formel	Corrélation de Pearson	-,081	1	**,153***	,003
	Sig. (bilatérale)	,202		**,015**	,957
	N	250	250	**250**	250
Syst_Info_Pilotage	Corrélation de Pearson	,214**	,153*	1	,349**
	Sig. (bilatérale)	,001	,015		,000
	N	250	250	250	250
Métho_Proced	Corrélation de Pearson	,262**	,003	,349**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,957	,000	
	N	250	250	250	250
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).					
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).					

Source : Auteurs.

3.1.3. Résultats des analyses de régression.

Dans l'optique de nous renseigner sur la nature de la liaison linéaire entre les variables, deux séries de régressions linaires multiples ont été effectuées. Ainsi, une première régression est menée entre la variable dépendante « méthodes et procédures du système de contrôle interne » et les variables explicatives « autocratie » et « pouvoir formel » du dirigeant. Il en résulte que le pouvoir explicatif du modèle R^2=0,069 et le R^2 ajusté (0,062) est proche de R^2. Ceci indique une bonne robustesse du modèle. La statistique de Durbin-Watson d= 2,014 (donc supérieure ou égale à 2,00, seuil de référence) : il n'existe pas d'autocorrélation des résidus dans les analyses. La distance de Cook est de 0,118, donc < 1 ; le bras de levier centré =0,088 < 0,20. La tolérance (0,993) de chacune des variables explicatives est bien supérieure à 0,2 : il y a donc absence de multicolinéarité entre les variables.

Récapitulatif des modèles[b]					
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,263[a]	,069	,062	,71099	2,014
a. Valeurs prédites : (constantes), Pouvoir_Formel, Autocratie_Dirigeant					
b. Variable dépendante : Métho_Proced					

De façon analogue, une seconde régression des variables explicatives sur la variable dépendante « système d'information et de pilotage du contrôle interne » affiche une meilleure qualité de l'ajustement : R^2=0,075 ; R^2 ajusté =0,067 ; Durbin-Watson = 2,000. Les coefficients de régressions issus des deux analyses sont synthétisés dans le tableau n°8 ci-après :

Tableau n°8 : Régression multiple-variable dépendante « Méthodes et procédures ».

Coefficients[a]								
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
		A	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1	(Constante)	2,278	,454		5,016	,000		
	Autocratie_Dirigeant	,209	,049	**,264**	**4,282**	**,000**	,993	1,007
	Pouvoir_Formel	,050	,124	,025	,402	,688	,993	1,007
a. Variable dépendante : Métho_Proced								

Régression multiple-variable dépendante « Système d'information et de pilotage ».

Coefficients[a]								
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
		A	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1	(Constante)	1,728	,354		4,881	,000		
	Autocratie_Dirigeant	,141	,038	,227	3,703	,000	,993	1,007
	Pouvoir_Formel	,271	,097	**,171**	**2,791**	**,006**	,993	1,007
a. Variable dépendante : Syst_Info_Pilotage								

Source : notre analyse (SPSS 20.0).

Du ce tableau n°8, il en résulte que « l'autocratie du dirigeant » influence significativement et positivement « les méthodes et procédures du contrôle interne » (bêta = 0,264, Significativité=0,000). **L'hypothèse H_1** selon laquelle **«** l'autocratie du dirigeant a une influence significative sur les méthodes et procédures du système de contrôle interne au sein des PME tchadiennes » **est confirmée.**

Les résultats des analyses du tableau n°8 montrent également que le « pouvoir formel du dirigeant » a une influence positive et statistiquement significative sur « le système d'information et de pilotage du contrôle interne » (bêta = 0,171 ; test t de Student =2,791, donc >1,96, seuil critique de la loi normale centrée et réduite). Le pouvoir formel du dirigeant joue donc un rôle explicatif important dans le modèle. Ainsi, **l'hypothèse H_2** stipulant que **«** Plus le pouvoir du dirigeant est élevé, plus les systèmes d'information et de pilotage sont efficaces au sein des PME tchadiennes **» est validée.** C'est autant dire que le pouvoir formel détenu par un dirigeant pourrait contribuer à améliorer le système d'information et de pilotage d'une PME tchadienne (contrôle de gestion et contrôle budgétaire, tableau de bord et ses éléments, la comptabilité générale et analytique, toutes les données statistiques utiles à la gestion).

3.2. Discussion des résultats

La première hypothèse postulant que « l'autocratie du dirigeant a une influence significative sur les méthodes et procédures du système de contrôle interne au sein des PME tchadiennes » est validée. Un tel résultat rejoint celui de (Mintzberg, 1986) qui démontre « qu'il est bien plus facile de conserver pleinement le contrôle personnel d'une petite organisation ». Qui plus est, ce résultat va dans le même sens que celui de (Brouard, et al.,

2008), qui ont démontré que « l'autocratie du dirigeant dans les PME est liée à la spécificité psychosociologique ; cette dernière mentionne le rôle dominant de l'entrepreneur et la centralisation de la gestion ».

De même, **la seconde hypothèse**, selon laquelle **«** Plus le pouvoir du dirigeant est élevé, plus les systèmes d'information et de pilotage sont efficaces au sein des PME tchadiennes **» est acceptée.** Ce résultat est à prendre avec précaution car cela serait dû au fait que nous avons questionné à la fois les dirigeants et les auditeurs internes. En effet, ce résultat obtenu contredit celui de **(**Gumb, et al., 2007) selon lequel « le dirigeant se plierait à l'obligation légale en rédigeant un rapport, mais il laisserait dans l'ombre les aspects les plus critiques tels que le résultat de l'évaluation du contrôle interne, les contrôles effectués, les éventuels dysfonctionnements repérés ».

Conclusion, implications, limites et avenues de la recherche

La présente recherche s'est intéressée à élucider le lien entre le pouvoir du dirigeant et le dispositif du contrôle interne mis en place au sein des PME tchadiennes. Elle a débouché sur la conclusion selon laquelle « l'autocratie du dirigeant influence positivement et significativement les méthodes et procédures du système de contrôle interne au sein des PME tchadiennes ». Elle a également montré que « le pouvoir élevé du dirigeant » a une influence positive et statistiquement significative sur « le système d'information et de pilotage » du contrôle interne.

Les apports de cette recherche sont donc de deux ordres : académique et managérial. Du point de vue académique, ce travail contribue à l'évolution de la littérature existante en ce qui concerne le lien entre le pouvoir du dirigeant et le dispositif du contrôle interne dans un contexte de PME tchadiennes. Elle apporte une valeur ajoutée, si minime soit-elle, à la communauté scientifique et/ou les théoriciens des sciences de gestion. Au plan managérial, la présente recherche permettra aux dirigeants de prendre conscience de l'importance du système de contrôle interne au sein des PME afin de l'intégrer dans le processus de gestion. Ce qui leur permettra d'avoir une vue plus claire sur d'éventuels risques guettant leurs organisations, gage d'une pérennisation de la rentabilité.

Malgré ses riches apports, cette recherche présente des limites indéniables. En effet, outre la faible taille de l'échantillon, nous avons focalisé cette recherche uniquement sur les dirigeants et les auditeurs internes. Or, nous aurions dû prendre en compte les avis des comptables qui constituent les noyaux du contrôle interne. Il se pourrait que la prise en compte de leur avis

nuance largement nos conclusions. De même, notre recherche n'a pas démontré à quel point, les caractéristiques du dirigeant (telles que le sexe, l'âge, le niveau d'étude, la situation matrimoniale, etc.) pourraient renforcer son pouvoir vis-à-vis du contrôle interne. Des recherches ultérieures devraient aller dans ce sens. De plus, il serait envisageable d'étendre cette étude au contexte des grandes entreprises, disposant d'un processus de gestion très complexe, pour tenter d'appréhender la nature de la relation existante entre les différentes dimensions du pouvoir d'un dirigeant et le dispositif du contrôle interne.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Alazard C. et Sépari S. (2010), « *Contrôle de gestion : manuel et application* ». DCG 11, Dunod, Paris, 750 pages.

Barel Y. et Guyon C. (1999), « Un leader, des styles de management », *Revue Française de Gestion*, n° 124, Juin-Juillet-Août, pp. 38-50

Bernoux P. (2014) « *Sociologie des organisations* ». Seuil. Paris.

Brouard F. et al., (2008) « Identification des mécanismes de gouvernance applicable aux PME » ; Communication présentée lors du CIFEPME. *9e Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*. Louvain-La-Neuve, Belgique, 28-31 Octobre.

Cappelletti L. et coll. (2014), « *Toute la fonction contrôle de gestion* » ; Dunod, 456 Pages.

Chatelin-Ertur C. et Nicolas E. (2011), « Gouvernance et décision : proposition d'une typologie des styles de gouvernance des organisations ». *Revue des Sciences de Gestion*. Vol.5, n° 251, PP. 131 à 144

Chapellier P., Mohammed A. et Teller R. (2013), « Le système d'information comptable des dirigeants de PME syriennes : complexité et contingences ». *Management & Avenir*. Vol.7, n° 65, PP. 48-72.

Conso P. et Hémici F. (2003), « *L'entreprise en 20 leçons : stratégie-gestion-fonctionnement* ». 3ème édition, Dunod, Paris. 458 pages.

Crozier M. et Friedberg E. (1977), « *L'acteur et le système* » ; Les Éditions Du Seuil.

Crozier M. (1964), « *Le Phénomène bureaucratique* », Paris.

*Dahl R-A. (1957), "*On the Concept of Power*" ; Behavioural Science.*

Debray-Bouvarel C. (2010) « Les modes de contrôle dans l'hypo-groupe ; proposition d'une typologie » ; 10eme Congrès Francophone en Entrepreneuriat et PME.

Enriquez E., (2007) « Pouvoir et possession des richesses ». *Clinique du Pouvoir,* PP. 55 à 72

Friedberg E. (1993), « *Le pouvoir et la règle. Dynamique de l'action organisée* ». Paris, Seuil, Coll. « Sociologie ».

Gumb B. et al, (2007) « Le rapport des dirigeants sur le contrôle interne à l'épreuve de l'analyse de discours ». *Comptabilité-Contrôle-Audi*t 2007/2 (Tome 13), Pages 97 à 126.

Goguelin P. (1989), « *Le management psychologique des organisations* » ; Paris : ESF; 191 pages.

Gweth S. (2022), « Le système du contrôle interne et la performance financière des PME : cas des Etablissements de Microfinance (EMF) Camerounais ». *Finance & Finance Internationale*. Vol.1, n°23. Janvier.

Goetschy J. (1981), « Les théories du pouvoir » ; S*ociologie du travail,* 23e année, n°4, Octobre-Décembre. Pp. 447-467.

Hellriegel D. et Slocum J.W. (2006) « *Management des organisations* » ; 2e Edition 2006.

Helluy A. et al. (2009), « *Les fondamentaux du contrôle de gestion pour une entreprise performante et durable* » ; Fondamentaux. Groupe Eyrolles.

Hilmi Y. et Fatine FZ. (2020), « La mise en place d'un manuel de procédure d'application des IAS/IFRS, comme outil du contrôle interne », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 3 : numéro 2 » pp :1-24.

HILMI, Y., & FATINE, F. E. (2022). The Contribution of internal audit to the corporate performance: a proposal of measurement indicators. International Journal of Performance and Organizations, 1(1), 45-50.

HILMI, y., & NAJI, F. (2016). Audit social et performance de l'entreprise : une étude empirique au sein du champ organisationnel marocain. Revue des Etudes Multidisciplinaires en Sciences Economiques et Sociales, 1(3). doi:https://doi.org/10.48375/IMIST.PRSM/remses-v1i3.5271

Hilmi, Y., & Fatine, F. E. (2022). Transformation digitale des cabinets d'audit par les réseaux sociaux: Cas de KPMG. International Journal of Economics and Management Sciences, 1(1).

HILMI, Y. L'ÉTHIQUE DE L'ENTREPRISE: UN BON MOYEN DE PROTECTION CONTRE LA FRAUDE THE ETHICS OF BUSINESS: A GOOD WAY TO PROTECT AGAINST FRAUD.

HILMI, Y. (2013). L'audit interne au Maroc: Degré d'intégration et spécificités de l'entreprise. Revue marocaine de recherche en management et marketing, (8).

HILMI, Y., & Zakaria, E. Z. (2020). Contrôle interne de l'information financière et exigences de la loi Sarbanes-Oxley: Évaluation et proposition d'une démarche d'implémentation pour les entreprises marocaines. Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit, 4(2).

Hilmi, Y. (2014). Degré d'intégration de l'audit interne et performance des entreprises marocaines/cas de la région de rabat-sale-Zemmour-Zaïr.

Koumakhov R. (1998) « Règles, pouvoir et travail dans les entreprises Soviétiques et Post-Soviétiques ». *Revue d'études Comparatives Est-Ouest*, Vol. 29, n°2.

Mbaduet J.F. et coll. (2021), « Impact des attributs du pouvoir discrétionnaire des dirigeants sur la performance financière de leur entreprise dans le contexte camerounais ». *Management International/Gestion Internacional.* Pp: 207–227.

Marsal C. et al. (2006), « Les systèmes d'information de pilotage, les tableaux de bord ». *Centre de Recherche en Finance, Architecture et Gouvernance des Organisations*; Cahier du FARGO 1060901 Septembre.

Mondonga C.K. (2023), « Les déterminants de la compétitivité des PME : Une approche basée sur le profil du dirigeant ». *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 4(3-2), 565-583.*

Mintzberg H. (1982), « *Structure et dynamique des organisations* », (1ère édition américaine en 1979), éditions d'Organisations/Agence d'Arc, Paris/Montréal.

Mintzberg H. (1983)*, "*The Case for Corporate Social Responsability*" ; Jounal of Business Strategy,* 4(2), 3-15.

Mintzberg H. (1986), « *Le Pouvoir dans les Organisations* » ; Edition d'organisation. 688 pages.

Mintzberg H. (1999), « *Le management : voyage au centre des organisations* ». Edition d'organisation. 570 pages.

NGok Evina J.F. (2008), « La performance des entreprises est-elle liée au style de pouvoir du dirigeant ? une étude à partir des PME Camerounaises ». *Revue des Sciences de Gestion*. Vol.2, n° 230, PP.79-86.

Nobre T. (1995), « Le processus de structuration dans la petite entreprise. Une étude exploratoire ». *Revue Internationale de P.M.E.*, 8(2), 203–238.

Plane J-M. (2003), « *Management des organisations : théories, concepts et cas* ». Dunod. Paris. 257 pages.

Poitou P-P. (1969), « Pouvoir coercitif et interdépendance ». *L'année Psychologique.* Vol. 69, n°2. Pp. 435-453

Quivy R. et al. (1995), « *Manuel de recherche en sciences sociales* ». Dunod, Paris.

Renard J. (2010), « *Théorie et pratique de l'audit Interne* ». Edition d'Organisation. 7ème Edition.

Russel B. (1938), "*Power : New Social Analysis*"; London, Allen & Unwin, 32*8 pages.*

Santin S. et Van Caillie D. (2008), « Le design du système de contrôle de gestion des PME : une enquête de stabilité adaptative. La comptabilité, le contrôle et l'audit entre changement et stabilité », May 2. France. Pp.CD Rom. halshs-00525973.

Weber M. (1947), « *The Theory of Social and Economic Organization* », Chicago, P.152.

Yamb M-L. et Tibi L. (2023), « Effet différencié du style de Management : profil du dirigeant et performance des Très Petites Entreprises au Cameroun ». *Revue Internationale des Sciences de Gestion* « Volume 6 : Numéro 2 » Pp : 983 – 1006.

Young M. (1958), *"*The Prise of the Meritocracy*". Londre : Thames and Hudson,* (Penguin Books).

Yoshimori M. (1998), « La gouvernance des entreprises au Japon : les causes de son dysfonctionnement ». *Finance-Contrôle-Stratégie*. Volume 1, n° 4, Décembre, pp. 137–165.