

Analyse des facteurs clés qui influencent l'utilisation d'un outil de pilotage par les PME en Côte d'Ivoire.

Analysis of the key factors influencing the use of a management tool by SMEs in Côte d'Ivoire.

**SYLLA Mamadou,
Enseignant Chercheur**

Docteur en Sciences de Gestion

Université Félix Houphouët BOIGNY (UFHB)

Unité de Formation et de Recherche des Sciences Economiques et de Gestion

Laboratoire des Sciences des Organisations (LASO), Côte d'Ivoire

**TOURE Ousmane Aboubakar,
Docteur en Sciences de Gestion**

Université Jean Lorougnon Guédé (UJLOG) de Daloa

Unité de Formation et de Recherche des Sciences Economiques et de Gestion

Laboratoire de Recherche en Economie et en Gestion (LAREG) Côte d'Ivoire

Date de soumission : 14/08/2025

Date d'acceptation : 05/10/2025

Pour citer cet article :

Sylla M. et Toué O. A. (2019) « Analyse des déterminants qui influencent l'utilisation d'un outil de pilotage par les PME en Côte d'Ivoire. », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 9 : numéro 3 » pp : 391-418.

Résumé

Cette recherche a pour objectif d'analyser les facteurs clés qui influencent l'utilisation des outils de pilotage dans les Petites et Moyennes Entreprises (PME) en Côte d'Ivoire. L'étude a adopté une approche quantitative basée sur un questionnaire adressé à un échantillon de 168 dirigeants de PME choisis par convenance dans le district d'Abidjan. Les résultats ont été traités à l'aide des équations structurelles après avoir validé toutes les échelles de nos variables latentes. Les résultats ont montré que l'approche contingente a une influence positive et significative sur l'utilisation des outils de pilotage. En revanche, l'influence de l'isomorphisme institutionnel s'est avérée limitée, indiquant que les pressions externes n'affectent les décisions des PME. Enfin, la disponibilité des ressources financières a été identifiée comme un facteur crucial, influençant fortement l'utilisation d'outils de pilotage dans les PME. Cette recherche recommande aux dirigeants d'adapter leurs outils en fonction de leurs tailles et aussi en fonction de leurs objectifs afin de les optimiser.

Mots clés : « Outils de Pilotage ; Contingence ; Isomorphisme ; PME »

Abstract

this research aims to analyze the key factors that influence the use of management tools in Small and Medium-sized Enterprises (SMEs) in Côte d'Ivoire. The study adopted a quantitative approach based on a questionnaire addressed to a sample of 168 SME managers chosen by convenience in the Abidjan district. The results were processed using structural equations after validating all the scales of our latent variables. The results showed that the contingency approach has a positive and significant influence on the use of management tools. On the other hand, the influence of institutional isomorphism proved to be limited, indicating that external pressures do not affect the decisions of SMEs. Finally, the availability of financial resources was identified as a crucial factor, strongly influencing the use of management tools in SMEs. This research recommends that leaders adapt the tools according to their size and also according to their objectives in order to optimize their management.

Keywords : « Management Tools; SMES ; Isomorphism ; Contingency »

Introduction

Les économies de la plupart des pays en voie de développement sont caractérisées par l'existence de grandes entreprises nationales et de Petites et Moyenne Entreprises. Au sein de ces différentes organisations, force est de constater l'existence d'une panoplie, d'un arsenal d'outils, de méthodes, de pratiques, d'instruments très diversifiés, variés, éparses et multiples. Face à la multiplication des outils de pilotage, en Science de Gestion, la contribution de ce présent article apporte une démonstration sur la justification des critères déterminants qui influencent le choix de l'utilisation d'un outil de pilotage au sein des PME en explorant la théorie des organisations. Entre autres, les différentes théories d'organisation regroupent la contingence qui propose que la structure organisationnelle doit s'adapter aux conditions environnementales, comme le montrent les recherches de Woodward et Lorsch (1967) . Celle de la disponibilité des ressources analyse comment les organisations gèrent leurs ressources disponibles afin de faire faces à l'incertitude. Quant à la théorie institutionnelle, elle pose des contraintes qui force une unité appartenant à une population à ressembler aux autres qui sont confrontées aux mêmes conditions environnementales développé par DiMaggio et Powell (1983) . En Afrique, l'essentiel du tissu économique est constitué par des PME, qui en s'inspirant des théories des organisations mobilisent des outils de pilotage en vue de la création d'importantes valeurs ou de richesse dans les pays Africains (Bachir et Samb, 2021). Grâce à l'expertise de ses parties prenantes, les PME créent une hausse d'emplois importante dans les pays et permettent d'accroître le taux de croissance du PIB ; elles sont créatrices de richesse. Aussi, les PME contribuent à raison de 50% du PIB national et emploient plus de 70% de la main d'œuvre nationale (Yang, 2008) et la quasi-totalité des entreprises en Afrique.

Conformément à la décision n°29 du 29/09/2015/CM/UMOA relatif à la mise en place d'un dispositif de soutien au financement des Petites et Moyennes Entreprises et des Petites et Moyennes Industries (PME-PMI), la PME-PMI est définie comme une entreprise autonome, productrice de biens et/ou de services marchands, immatriculés au registre du commerce, dont le chiffre d'affaires hors taxes annuel n'excède pas un milliard de FCFA et qui se conforme à l'obligation légale de produire des états financiers selon les dispositifs en vigueur ». Les petites et Moyennes Entreprises (PME) forment l'ossature des entreprises dans toutes les économies et sont une source essentielle de croissance, de dynamisme et de flexibilité aussi bien dans les pays industrialisés que dans les économies émergentes et en développement (Dietsch, 2003).

En effet, les PME constituent 98% du tissu des entreprises en Côte d'Ivoire et représentent une part importante de l'économie avec 20% du PIB et 12% de l'investissement national. Elles jouent également un rôle déterminant dans le domaine social avec 23% des emplois modernes. Non seulement les PME sont les moteurs de la croissance et de la création d'emplois au niveau local, mais elles contribuent aussi, de plus en plus, à relever des défis prioritaires notamment en ce qui concerne le développement durable et la prestation des services publics.

De ce fait les politiques économiques sont de plus en plus regardant sur ces entreprises à travers les réformes d'investissement, d'amélioration du climat des affaires. Dans de nombreux pays en voie de développement, les entreprises qu'elles soient grandes ou petites connaissent des difficultés qui les distinguent de leurs homologues des pays développés même si la prédominance des Petites et Moyennes Entreprises semble mondiale. Pour être bien managé,

les entreprises doivent se doter nécessairement de systèmes de décision, de planification et de contrôle contextuels (Boubakary, 2016).

Par ailleurs, les PME doivent adapter leurs structures et leurs modes de fonctionnement, rendant aussi nécessaires des modifications des systèmes d'information, et donc de la nature du contrôle de gestion. La littérature réunit un grand nombre d'ouvrages et d'articles pour expliquer comment le contrôle de gestion se conçoit et s'exécute le mieux. Il est supposé de façon implicite que ces instruments et outils de contrôle de gestion sont importants pour diriger une entreprise avec succès (Azar, 2001). Pour lui, l'analyse des particularités des PME fait ressortir des réalités de nature différente de celle des grandes entreprises. Il est intéressant d'identifier et d'analyser les différents outils mis en œuvre dans ce contexte.

Pour une entreprise de formation spécialisée en informatique (Stere, 2018), gérer une entreprise nécessite des connaissances, des compétences et l'utilisation d'outils adaptés et que ce sont ces outils qui doivent fournir aux managers et administrateurs toutes les informations critiques sur l'entreprise. Il est donc en mesure de prendre les décisions appropriées pour optimiser la rentabilité de l'entreprise. Toutefois, le choix des outils de gestion de la performance n'est pas arbitraire. Pour les managers, le succès de l'entreprise dépend de la bonne gestion de l'équipe de travail. Les ressources importantes sont les personnes et les finances. Cependant, ils semblent avoir négligé un facteur important : les instruments de conduite. Les outils de gestion sont des mesures qui mesurent les performances de l'entreprise. Par conséquent, cela aide à prendre des décisions adaptées à la croissance rapide de l'entreprise. Cet outil d'aide à la gestion d'entreprise est composé d'indicateurs de performance et de technologies avancées. Bien évidemment, l'intelligence artificielle est aussi un élément essentiel. En fait, l'intelligence artificielle intégrée peut collecter des informations précises sur une entreprise en temps réel. Cette fonctionnalité confère certains avantages aux entreprises qui adoptent ces baromètres de performance. Grâce à eux, l'entrepreneur adopte les bonnes pratiques pour surpasser ses concurrents.

Il existe une gamme d'outils de gestion des performances. Cependant, peu d'entreprises remplissent les conditions requises pour apporter de la valeur ajoutée. Les outils recommandés incluent des outils de prévision, de suivi et d'analyse (Azar, 2001).

Le choix des outils de gestion est crucial pour les PME car il a un impact significatif sur leur performance et leur compétitivité. Dans ce cas, le choix de l'utilisateur d'un outil de gestion est un sujet important à étudier. Les PME disposent souvent de ressources limitées et doivent faire des choix d'investissement intelligents. Les caractéristiques de l'outil, les compétences de l'utilisateur, les besoins de l'entreprise et les contraintes budgétaires sont quelques-uns des facteurs qui peuvent influencer cette décision.

Au sein des PME, cette étude vise à étudier les facteurs qui influencent le choix de l'utilisateur d'un outil de pilotage. En examinant ces aspects, nous pourrions mieux comprendre les exigences des Petites et Moyennes Entreprises en termes d'outils de gestion et aider les entreprises à prendre des décisions éclairées en matière d'investissement.

La question fondamentale à laquelle ce mémoire apporte une réponse est la suivante : Quels sont les critères déterminants qui influencent le choix de l'utilisation d'un outil de pilotage au sein des PME en Côte d'Ivoire ?

De cette question découle l'objectif général qui vise à analyser l'influence des critères déterminants de l'utilisation d'un outil de pilotage au sein des PME en Côte d'Ivoire. L'étude adopte une approche quantitative basée sur un questionnaire adressé à un échantillon de dirigeants de PME choisis par convenance dans le district d'Abidjan. Les résultats ont été traités à l'aide des équations structurelles après avoir validé toutes les échelles de nos variables latentes.

Pour une bonne lecture et pour une bonne présentation de cet article nous présentons d'abord un cadre théorique ensuite un cadre méthodologique et enfin la discussion des résultats.

1. Cadre conceptuel et théorique de la recherche

1.1. Définitions et clarification des concepts

1.1.1 Notion d'outils de pilotage.

Le concept d'outil de pilotage ou d'outils de gestion revêtent le même sens dans la littérature en science de gestion (Lorino, 2002 ; Wade et Samb, 2020). Pour Lorino (2002) les outils de pilotage se définissent comme une simple excroissance de la volonté managériale, sa main visible. Les cadres théoriques mobilisés distinguent l'outil suivant son processus et son contenu (Laura et Benjamin, 2021). On note également la distinction entre l'approche structurelle et comportementale des outils de pilotage ou de gestion (Chapellier et al, 2013). Les outils de pilotage ou de gestion sont d'une importance capitale pour les organisations, quelle que soit leur taille ou leur nature en raison des avantages qu'il offre. Ces outils sont des logiciels ou systèmes d'information conçu pour faciliter la prise de décision et la gestion efficace des activités de l'entreprises.

1.1.1.1 Définition

Les outils de pilotage de la performance rassemblent l'ensemble des processus de gestion qui servent le bon déroulement de l'activité. Peu importe la taille de l'entreprise, le temps est précieux et les entreprises ont besoin d'une mesure de la performance. Pour Stere-informatique, le pilotage d'activité est essentiel pour plusieurs raisons :

Optimisation des décisions : Il synthétise les données sous forme de renseignements exploitables, simplifiant la prise de décision pour rationaliser la gestion de la productivité et gagner en visibilité.

Vue d'ensemble : Ces outils offrent une vision globale et claire de l'entreprise en rassemblant les informations de diverses sources, ce qui est crucial pour orienter les choix stratégiques.

Amélioration continue : Ils contribuent à identifier les inefficacités, favorisant une culture d'amélioration continue et permettant une optimisation durable de l'efficacité opérationnelle.

Rationalisation des processus : Le pilotage aide à éliminer les gaspillages en identifiant les processus inefficaces, et assure un suivi rigoureux des objectifs fixés.

Dans le cadre de notre travail, nous retenons comme outil de pilotage un ensemble de programme informatique qui permet de centraliser les informations, suivre l'avancement des activités ou projets, gérer les ressources et les budgets, et qui fournit des indicateurs financiers et de performance pour améliorer la visibilité et la rentabilité de l'entreprise.

1.1.1.2 La comptabilité générale

Selon certains chercheurs, les dirigeants des petites et moyennes entreprises sont intéressés par la simple réalisation des documents légaux dans les délais appropriés pour répondre aux autorités fiscales. On peut citer Holmes et Nicholls (1989) qui soutiennent le fait qu'il est assez limité de produire des données comptables non obligatoires, comme le souligne Marchesnay (1982), qui affirme que les documents comptables sont principalement destinés à l'inspecteur des impôts. De plus, même si la majorité des petites et moyennes entreprises adoptent un comportement passif en matière de comptabilité financière, il est important de ne pas sous-estimer certaines PME qui exploitent efficacement les données comptables. Ainsi, il est démontré que les états financiers des petites et moyennes entreprises ne sont pas uniquement bénéfiques pour les fins fiscales (Lavigne, 1996). Autrement dit, en plus de l'obligation de rendre compte aux autorités fiscales, les états financiers des petites et moyennes entreprises peuvent être probablement bénéfiques à d'autres fins. Selon Lavigne (2000), une autre étude soutient que les responsables des Petites et Moyennes Entreprises ne cherchent pas tous les mêmes objectifs en publiant les états financiers annuels et intermédiaires. Il met en évidence les trois objectifs principaux mentionnés dans les états financiers : Etablir des objectifs pour l'entreprise, suivre leur réalisation et prendre, si besoin, des mesures correctives, Prendre des décisions d'investissement pour l'entreprise, Gérer la trésorerie et le fonds de roulement.

1.1.1.3 La comptabilité analytique

Dans le cadre des Petites et Moyennes Entreprises, si la comptabilité générale est présente en raison de son caractère obligatoire, la comptabilité analytique est rarement présente. Cependant, il est primordial de maîtriser les coûts afin de maintenir la compétitivité des PME dans l'environnement actuel et gérer les dépenses. Les choix et les actions permettent d'améliorer l'orientation des décisions. Selon l'étude de Lavigne (1999), en analysant des données provenant de 282 PME manufacturières, il a été constaté que, même si les systèmes d'information comptable des PME sont principalement informatisés, ils sont variés et déterminés principalement par des facteurs de contingence structurelle, tels que la taille et le mode de croissance de l'entreprise.

1.1.1.4 La gestion budgétaire

La comptabilité analytique classique analyse les performances « après coup » (passées) d'une entreprise. À des fins de gestion, les organisations ont besoin d'outils dynamiques qui traitent les informations passées et les intègrent dans les processus comportementaux. C'est pourquoi, au début, le contrôle des affaires fut rapidement renforcé par une autre mesure, le contrôle budgétaire, dont l'avantage était, entre autres, d'introduire les principes d'une gestion tournée vers l'avenir. Cette méthode de gestion de la performance à court terme nécessite une délégation de responsabilité entre la direction et le responsable du centre opérationnel et en mettant en œuvre des actions correctives, en comblant régulièrement l'écart entre les objectifs assignés au personnel (budget) et la situation réelle (résultats). Sous cette forme, le contrôle budgétaire est envisagé comme un système d'aide à la décision et de contrôle de gestion, composé de deux phases distinctes : la budgétisation (création du budget) et le contrôle budgétaire (écarts de calcul et actions correctives). Dans le cas des entreprises privées, les résultats d'une étude

exploratoire de David (2007) permettent d'identifier des facteurs de contingence qui conduisent à un usage différencié d'un même système de contrôle de gestion. Elle distingue le type de stratégie poursuivie, les jeux de pouvoir, la culture, ou encore les caractéristiques cognitives des managers. Les principales causes d'échec sont également mises en avant, comme le rejet plus ou moins fort du système de contrôle souhaité par la direction, le temps d'apprentissage nécessaire pour résoudre les problèmes opérationnels et l'erreur humaine dans la fourniture des informations.

1.1.1.5 L'analyse financière

Dans le domaine de l'analyse financière, les études empiriques sont rares et les résultats sont similaires. Selon Chapellier (1994), il est démontré que l'analyse financière est une pratique très courante au sein des PME. Selon les résultats de son étude, seuls 2 individus sont cités. Les dirigeants des 113 n'ont pas accès à des informations d'analyse financière. Toutefois, ces pratiques financières ne sont pas entièrement uniformes. En réalité, 26 % des petites et moyennes entreprises possèdent des systèmes d'analyse financière avancés, 24 % des systèmes faiblement complexes et près de 48 % des systèmes moyennement récents. Selon Gasse (1989), dans son étude sur 51 petites et moyennes entreprises manufacturières au Québec, il est souligné que 94 % des PME interrogées effectuent une analyse de leur situation financière.

1.1.1.6 Le tableau de bord

Selon Lorino (1991), le pilotage de la performance par le tableau de bord implique : Élaborer une stratégie en se basant sur la vision de l'entrepreneur (de l'équipe dirigeante), définir les objectifs de l'entreprise et les décrire par centre de responsabilité, élaborer un processus pour les atteindre (éléments essentiels de réussite), déterminer et sélectionner des indicateurs de gestion, fournir des informations sur ces indicateurs et les analyser, créer des mesures et/ou des choix qui en prennent en considération. Il existe peu de travaux de recherche dans ce domaine. Cependant, selon Bajan-Banaszak (1993), Il est important de souligner que les tableaux de bord généraux sont parmi les outils de gestion les plus utilisés dans les petites et moyennes entreprises. Ils représentent 71 % des entreprises équipées et semblent être assez adaptés pour gérer quotidiennement les petites entreprises. L'essentiel des tableaux de bord est composé d'informations comptables (prévisionnelles et actuelles). Ils constituent une synthèse des prévisions et des situations intermédiaires, et ils peuvent être utilisés de différentes manières. Notons également que nous avons deux méthodologies de TB (tableau de bord) dont la première est la méthodologie anglo-saxonne dit balanced scorecard (BSC) développée par Norton et Kaplan (1990) qui est essentiellement conçu pour la direction générale et n'est développé pour les échelons de responsabilité inférieurs, il est structuré dans le choix de quatre indicateurs à savoir : les indicateurs de résultats financiers, les indicateurs de satisfaction des clients, les indicateurs liés aux processus internes et enfin les indicateurs d'apprentissage. La seconde est le tableau de bord à la française dit OVAR qui préconise la construction non pas d'un TB mais d'un système de TB différenciés pour les différentes entités et niveaux de responsabilité de l'entreprise et articulé de façon cohérente. On a les tableaux de Bord dit intelligent qui intègrent des BI (business intelligence) qui permettent de répondre de façon spécifique aux besoins des entreprises, ce qui rend les TB smart et juste en fonction des spécificités des entreprises.

1.1.1.7 La feuille Excel

Selon Stere-informatique (s.d) Excel, le premier logiciel de centralisation d'informations, se distingue par son efficacité dans le rassemblement des données. Les informations logistiques, financières, commerciales et marketing d'une entreprise peuvent être regroupées dans une feuille Excel. Facile à se procurer et à employer En raison de leur faible quantité de données à traiter, ces entreprises ont. En ce qui concerne cela, il est possible de suivre les indicateurs de performance les plus pertinents dans ce logiciel. Pour Stere-Informatique (s.d), il faut simplement les incorporer dans les tableaux et les croiser. Ainsi, les éventuelles différences se manifestent. Cela donne au chef la possibilité de prendre les décisions appropriées pour remédier à la situation. Cependant, la feuille Excel nécessite un effort considérable pour obtenir des résultats concrets.

1.1.1.8 Les progiciels

Un progiciel est un ensemble complet et documenté de programmes informatiques conçu pour être fourni à plusieurs utilisateurs, répondant à des besoins spécifiques d'une organisation ou d'un secteur d'activité. Ce terme, contraction de "produit" et "logiciel", désigne des logiciels standards qui intègrent plusieurs fonctionnalités interconnectées, permettant ainsi de gérer divers aspects d'une entreprise, tels que la comptabilité, les ressources humaines, ou la gestion de la chaîne d'approvisionnement. Les progiciels sont souvent personnalisables et peuvent être adaptés aux exigences particulières des utilisateurs tout en étant basés sur une architecture commune, ce qui facilite leur déploiement et leur maintenance.

Les progiciels se distinguent des logiciels spécifiques par leur nature standardisée et leur capacité à servir un large éventail d'utilisateurs. Ils sont souvent commercialisés sous forme de solutions SaaS (Software as a Service), permettant un accès à distance via internet, ce qui réduit les coûts d'infrastructure pour les entreprises. Les types courants de progiciels incluent les progiciels de gestion intégrée (PGI ou ERP), qui centralisent les opérations de l'entreprise sur une seule plateforme, ainsi que des solutions dédiées comme les systèmes de gestion de la relation client (CRM) ou de la chaîne d'approvisionnement (SCM). En résumé, le progiciel représente une solution logicielle robuste et flexible, essentielle pour améliorer l'efficacité opérationnelle et la prise de décision au sein des organisations.

Les progiciels de gestion intégrés (PGI) sont essentiels pour les PME en Côte d'Ivoire, car ils permettent d'optimiser la gestion des ressources et d'améliorer l'efficacité opérationnelle. Des solutions comme Sage 100C et SAP Business One offrent des fonctionnalités adaptées aux besoins spécifiques des entreprises locales, notamment en matière de comptabilité, de gestion des stocks et de suivi des ventes. Ces outils favorisent une prise de décision éclairée grâce à des rapports en temps réel et une intégration fluide des différents processus métiers.

En outre, les logiciels locaux comme AfricaPaierRH se distinguent par leur adaptation aux réglementations ivoiriennes, facilitant ainsi la gestion de la paie et des déclarations sociales. Ces solutions sont conçues pour répondre aux défis uniques du marché ivoirien, offrant une interface intuitive et un support technique local. L'accessibilité financière et la rapidité de mise en œuvre sont également des critères déterminants pour les PME qui cherchent à moderniser leur gestion sans alourdir leurs coûts.

Plusieurs auteurs et experts soutiennent l'importance des progiciels de gestion intégrés (PGI) pour les PME en Côte d'Ivoire. Ismaïla Cissé, représentant de l'Agence Côte d'Ivoire PME, souligne que ces outils permettent d'optimiser la diffusion des informations internes et d'améliorer les processus de gestion, contribuant ainsi à une réactivité accrue des entreprises¹.

1.1.2 Notion de PME

Les définitions de la PME sont subjectives et contextuelles. Selon la commission de l'Union Européenne (2006 p 6), « la catégorie des PME est constituée des entreprises qui occupent moins de 250 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 50 millions d'euros ou dont le total du bilan n'excède pas 43 millions d'euros ». En Côte d'Ivoire, la loi n°2014-140 du 24 mars 2014 sur les PME stipule que la petite et moyenne entreprise en abrégée PME désigne toute entreprise de production de bien et/ou service marchand qui emploie en permanence moins de deux cents personnes et qui réalise un chiffre d'affaires n'excédant pas un milliard de francs CFA. Elle est autonome, légalement constituée, tient une comptabilité régulière et s'étend à la petite et moyenne industrie en abrégé PMI. L'effectif et le chiffre d'affaires semble déterminant toutefois certaines caractéristiques liées à l'entrepreneur, sa relation avec son entreprise sont mis en évidence par les chercheurs (Marchesnay, 1989 ; Julien et Carrière, 1994 ; Timmons, 1994). Il est omniprésent et joue un rôle primordial au regard de la stratégie, de la gestion, de la prise de décision et du climat organisationnel.

Dans cette recherche, nous considérons comme PME une entreprise autonome et légalement constituée qui emploie moins de 200 salariés dont le chiffre d'affaires est inférieur à un milliard (1.000.000.000) de franc CFA selon l'ordonnance n° 2012-487 du 07 juin 2012. En Côte d'Ivoire pour qu'une entreprise soit considérée comme une PME, elle doit obligatoirement respecter les critères que sont le chiffre d'affaires, le nombre de salariés, la reconnaissance juridique, le paiement de la fiscalité et la tenue d'une comptabilité régulière. Elle peut faire partie de n'importe quels secteurs : primaire, secondaire ou tertiaire.

Il serait convenable de faire un tableau récapitulatif montrant les différentes catégories de PME et leur caractéristique en thème d'effectif et chiffre d'affaires.

Tableau 1: Seuil de répartition des différentes catégories des PME ivoiriennes

Catégories de PME	Caractéristiques	
	Effectif	Chiffre d'Affaires
Micro-entreprise	< 10 salariés	≤ 30.000.000
Petite entreprise	< 50 salariés	≤ 150.000.000
Moyenne Entreprise	< 200 salariés	≤ 1.000.000.000

Source : ministère du commerce de l'artisanat et de la promotion des PME.

1.2 Théories mobilisées et recension des travaux empiriques

1.2.1 Théories mobilisées dans le cadre de cette étude

1.2.1.1 l'isomorphisme de DiMaggio et Powell

L'isomorphisme, une théorie fondamentale de la théorie néo-institutionnelle (TNI) dans le domaine des organisations, a été développée par DiMaggio et Powell (1983). Elle décrit la manière dont les organisations se rapprochent de pratiques et de structures similaires sous l'influence de diverses forces institutionnelles. Trois types d'isomorphisme sont identifiés par DiMaggio et Powell : coercitif, normatif et mimétique. Les institutions exercent des pressions formelles et informelles, comme les lois et les réglementations, pour entraîner l'isomorphisme coercitif. Lorsque les organisations adoptent des pratiques professionnelles standardisées afin d'obtenir une légitimité professionnelle, cela s'appelle isomorphisme normatif. On observe l'isomorphisme mimétique lorsque les entreprises reproduisent des pratiques considérées comme efficaces dans d'autres entreprises afin de gagner en légitimité sociale.

En effet, lorsqu'il s'agit de choisir l'outil de pilotage, l'isomorphisme est essentiel. La recherche de légitimité sociale peut motiver les organisations à adopter des outils de pilotage similaires à ceux utilisés par des organisations reconnues pour leur efficacité. Par exemple, une entreprise peut opter pour un outil de gestion en raison de sa renommée dans le domaine ou de sa recommandation par des organismes de réglementation. Les pressions formelles (réglementations) ou informelles (attentes culturelles) peuvent influencer cette adoption.

En bref, la théorie de DiMaggio et Powell sur l'isomorphisme explique comment les organisations adoptent des pratiques et des structures similaires en raison de diverses forces institutionnelles. Ce concept revêt une importance particulière pour appréhender la sélection de l'outil de gestion au sein des organisations, où les pressions institutionnelles, la professionnalisation et la recherche de légitimité sociale ont un impact sur les décisions prises.

1.2.1.2 La théorie de la contingence

Selon la théorie de la contingence, il n'existe pas de structure organisationnelle universellement optimale. La structure d'une entreprise dépend de facteurs de contingence comme sa technologie, sa taille, son environnement, son âge, etc. Développe par plusieurs auteurs tel que : Woodward (1965), qui a étudié l'influence de la technologie sur la structure des organisations, Burns et Stalker, qui ont analysé le lien entre la structure et la stabilité de l'environnement, Lawrence et Lorsch (1967), qui ont développé les travaux de Woodward et établi que la structure dépend de l'environnement auquel l'organisation fait face et enfin Mintzberg (1983), qui a défini six configurations organisationnelles en fonction de variables comme la technologie, l'environnement et le pouvoir. Selon ces auteurs, les organisations doivent ajuster leur structure et leurs processus en fonction de différents facteurs contextuels afin d'améliorer leur performance, selon la théorie de la contingence organisationnelle. Cette théorie met en avant l'importance de choisir des outils qui correspondent aux particularités de l'organisation, à son environnement, à sa stratégie et à ses objectifs lorsqu'il s'agit de choisir un outil de pilotage. On peut distinguer deux catégories principales de facteurs de contingence : les facteurs internes et externes. En ce qui concerne les éléments internes, ils comprennent la culture de l'organisation, la taille de l'entreprise et le style de gestion des dirigeants. Par exemple, une petite entreprise ayant une culture d'innovation peut favoriser l'utilisation d'outils de contrôle flexibles et adaptatifs, comme des tableaux de bord dynamiques, qui offrent une réactivité face

aux évolutions. D'un autre côté, une PME plus classique pourrait choisir des outils de contrôle plus stricts, tels que des budgets annuels, qui conviennent mieux à son fonctionnement.

Le choix des outils de pilotage est également influencé par la taille de l'organisation. Les entreprises de grande envergure peuvent avoir besoin de systèmes de gestion plus complexes et intégrés, qui peuvent gérer une grande quantité de données provenant de diverses unités. D'autre part, les PME ont la possibilité de choisir des outils plus simples et moins onéreux, qui conviennent à leur structure moins complexe. Cette dynamique met en évidence l'importance d'adopter une approche sur mesure lors de la sélection des outils de gestion.

Le choix des outils de pilotage peut également être influencé par l'environnement socioculturel dans lequel une PME évolue. Selon des recherches, il a été démontré que des éléments tels que l'origine ethnique et les valeurs culturelles peuvent influencer la relation entre les facteurs de contingence et la sélection des outils. Par exemple, certaines cultures accordent une grande importance à la prise de décision collective, ce qui peut guider les dirigeants vers des outils qui favorisent la participation et l'implication des employés. Le mode de prise de décision des dirigeants joue également un rôle essentiel. Les responsables qui adoptent une approche de gestion participative pourraient être plus susceptibles de sélectionner des outils de gestion qui encouragent la collaboration et l'engagement des employés, tels que des systèmes de retour d'information en temps réel. Le choix des outils de pilotage est également influencé par la stratégie de l'organisation. Une entreprise qui souhaite se démarquer peut choisir des outils de gestion qui encouragent l'innovation et la créativité, tandis qu'une entreprise qui se concentre sur la réduction des coûts pourrait privilégier des outils de contrôle budgétaire rigoureux. Il est donc crucial que la stratégie et les outils de pilotage sélectionnés soient en adéquation afin de garantir une gestion efficace et en accord avec les objectifs de l'organisation.

En résumé, les éléments de contingence ont une influence importante sur la sélection des outils de gestion dans les petites et moyennes entreprises. En prenant en considération les facteurs internes, externes, technologiques, comportementaux et socioculturels, les responsables ont la possibilité de choisir des outils qui répondent non seulement à leurs besoins particuliers, mais qui sont également adaptés à leur environnement. Il est crucial d'adopter cette approche contextuelle afin d'assurer l'efficacité des outils de gestion et, par conséquent, la performance globale de l'entreprise.

1.2.1.3 La théorie de la disponibilité des ressources de Olivier Torrès

La théorie de la disponibilité des ressources, créée par Torrès (1997), examine comment la gestion et l'attribution des ressources au sein des PME ont un impact sur leurs décisions stratégiques et opérationnelles. Selon cette théorie, les ressources disponibles, qu'elles soient humaines, financières, matérielles ou technologiques, jouent un rôle crucial dans la capacité d'une PME à mettre en place des outils de gestion efficaces afin d'atteindre ses objectifs. Autrement dit, la présence des ressources influence non seulement les choix de gestion, mais également les résultats globaux de l'entreprise.

L'un des éléments essentiels de cette théorie consiste à distinguer les ressources disponibles (humaines, financières, matérielles) des ressources nécessaires. Les Petites et Moyennes Entreprises (PME), souvent confrontées à des contraintes budgétaires qui les contraignent

souvent à prendre des décisions pragmatiques concernant leurs outils de gestion et à un accès restreint aux ressources, doivent prendre des décisions stratégiques quant aux outils de gestion à employer.

En fin, la théorie de la disponibilité des ressources a des conséquences importantes sur la pérennité et la croissance des petites et moyennes entreprises. En général, les entreprises qui réussissent à mobiliser leurs ressources de manière efficace et à adopter des outils de gestion appropriés sont mieux préparées pour se développer et relever les défis du marché.

1.2.2.1 Travaux sur l'impact de l'isomorphisme sur le choix de l'outil de pilotage

L'isomorphisme joue un rôle important en influençant le choix des outils de gestion par les organisations. La théorie de l'isomorphisme institutionnelle suggère que les entreprises imitent souvent les comportements des autres acteurs de leur secteur pour gagner en légitimité et éviter des conséquences négatives affirme (Gurwinder et al, 2022). Les résultats montrent que les entreprises doivent trouver un juste équilibre entre imitation et différenciation pour favoriser l'acceptation des parties prenantes. Dans cette même veine, Bernadeau (2021) montre que l'isomorphisme mimétique et normatif, jouent un rôle important dans la sélection des outils de gestion dans les organisations à but non lucratif en adoptant des modèles de gestion d'organisations plus grandes et mieux équipées dans le même domaine, améliorant ainsi leur professionnalisation et l'utilisation de leur compétence. A la fin de la recherche, les résultats indiquent que l'isomorphisme dans les organisations but non lucratif entraîne une professionnalisation et un essor de la gestion.

Dans la même perspective (Seth Accra et al, 2019) mettent en évidence dans leur recherche la façon dont l'isomorphisme peut influencer la sélection et l'utilisation des outils de pilotage au sein des organisations par le biais de pression coercitive, normative et mimétique, ce qui a un impact sur la survie de l'organisation. Ils soulignent également l'importance de comprendre et de gérer les pressions isomorphes pour une gestion organisationnelle efficace.

Toujours dans la même optique, (Sued et al, 2018) démontrent bel et bien que l'isomorphisme peut influencer la sélection des outils des pilotage dans les entreprises en favorisant l'imitation des structures ou d'action réussies visant à améliorer la compétitivité et la visibilité sur le marché. Leur objectif était d'analyser l'isomorphisme dans le processus d'innovation. Au terme de leur étude, Ils aboutissent à la concluent que l'isomorphisme est un moyen pour les dirigeants ou managers de copier des structures ou des actions à des fins de visibilité et de compétitivité et aussi que l'innovation est un élément essentiel de la compétitivité du marché.

Abordant dans le même sens, Markus et al (2022) dans leur étude affirment que l'isomorphisme peut influencer la sélection des outils de pilotage dans les organisations en façonnant les modèles de diffusion temporelle, comme en témoigne l'adoption de la gestion de la qualité dans les établissements d'enseignement supérieur et les hôpitaux. Ces auteurs concluent en disant que l'isomorphisme est largement utilisé pour décrire les tendances organisationnelles. D'où ***l'hypothèse 1 : L'isomorphisme influence positivement l'utilisation d'un outil de pilotage au sein des PME.***

1.2.2.2 Travaux montrant l'influence de la contingence sur l'utilisation de l'outil de pilotage

En ce qui concerne les facteurs contingents qui influencent le choix des outils de pilotage, Lufuna et al (2020) mènent une étude au Congo plus précisément dans la ville de Matadi. Ils ont identifié que les dirigeants des PME de la ville de Matadi recourent souvent aux outils de pilotage classique (comptabilité générale, comptabilité analytique, et le budget). Parmi les facteurs de contingence comportementale, les résultats de l'étude indiquent que le niveau d'études du propriétaire-dirigeant, ainsi que les filières d'études, sont les principaux facteurs qui expliquent l'adoption d'outils de pilotage de la performance dans les PME de la ville portuaire de Matadi. S'agissant des facteurs de contingence structurelle, les résultats de leur recherche indiquent que seuls les chiffres d'affaires de l'entreprise et le nombre d'employés représentent les principaux facteurs qui expliquent l'adoption d'outils de pilotage de la performance dans les PME de la ville portuaire de Matadi.

Dans la même veine, Ksir et Jellouli. (2022) réalisent une étude en mettant en évidence le lien existant entre les facteurs de la contingence et la mise en place d'un BSC. Ils soutiennent que les facteurs de contingence liés au contexte technologique et stratégique sont corrélés positivement à la mise en place d'un BSC. Ces deux auteurs parviennent à confirmer leurs trois hypothèses. L'un des résultats de l'étude est que la théorie de la contingence a été appliquée dans la recherche en relation avec cet outil de contrôle de gestion afin de répondre aux questions suivantes : l'adéquation entre la mise en place de ce tableau de bord et les différents facteurs de contingence, ainsi que, l'impact de ces facteurs sur la décision d'adoption du BSC.

Dans la même perspective, Kama. et Diouf (2021) effectuent une recherche au Sénégal qui avait pour objet d'apporter un éclaircissement sur les facteurs structurels et comportementaux déterminant l'appropriation des outils de pilotage en contexte de PME sénégalaises. Pour ce faire, une étude quantitative a été menée auprès de 140 PME sénégalaises ayant un effectif compris entre 1 et 250 salariés. Il apparaît à travers leur résultat que les facteurs structurels tels que la taille, l'âge de la PME et l'informatisation des activités de gestion et les facteurs comportementaux comme le type de formation et la vision stratégique, sont les principaux déterminants de l'appropriation des outils de pilotage au sein des PME.

Toujours dans la même optique, El Bachir et Samba (2021) conduisent une étude au Sénégal. Ils mettent en évidence les déterminants de l'utilisation des outils de pilotage par les PME Sénégalaises. Ils ont travaillé sur un échantillon de 20 PME. Leur résultat montre que la stratégie suivie est un élément déterminant de l'utilisation d'un outil de pilotage comme le tableau de bord.

D'où l'**hypothèse 2** : *L'approche contingente influence positivement l'utilisation d'un outil de pilotage au sein des PME.*

1.2.2.3 Travaux mettant en évidence l'impact de la disponibilité des ressources sur l'utilisation d'un outil de pilotage dans les PME.

Concernant la relation existante entre la disponibilité des ressources et le choix de l'outil de pilotage, Michael et al (2007), l'esprit humain est plus productif lorsqu'il est restreint, soutiennent les auteurs. L'équipe américaine avait un chèque en blanc virtuel, utilisait les matériaux les plus avancés et dépensait près de deux fois plus que le projet Manhattan. L'équipe

allemande, qui disposait de fonds nettement inférieurs, a mis au point un principe de conception simple mais élégant qui reste utilisé aujourd'hui. L'un des objectifs de leur étude était de souligner les avantages des contraintes en matière de ressources pour l'innovation. Les résultats montrent que les ressources limitées permettent d'obtenir de meilleurs résultats et de trouver des solutions innovantes en matière de sélection des outils de pilotage et à des idées inattendues. Dans la même logique, Onur et al (2015) démontrent que L'ignorance des contraintes financières peut conduire à l'adoption de technologies flexibles plus fréquemment que nécessaire, en particulier lorsque les deux technologies ont une intensité de capacité similaire. optimal est fortement influencé par l'environnement financier dans lequel elle opère. D'où l'**hypothèse 3**: *La disponibilité des ressources influence positivement l'utilisation d'un outil de pilotage au sein des PME.*

2. Approche méthodologique adoptée

2.1 Positionnement épistémologique

Paraissant comme le positionnement épistémologique le plus classique et le plus répandu dans la recherche en comptabilité, nous avons dans le cadre de notre recherche adopté l'approche positivisme car elle est la mieux à même de répondre aux objectifs de notre recherche. La démarche à laquelle nous avons eu recours est hypothético-déductive.

2.2. Phase quantitative

2.2.1 Questionnaire

L'outil Google Forms a été utilisé pour créer notre questionnaire, qui vise à collecter des informations essentielles entre juillet et août 2024. Ce choix propose une grande souplesse et une utilisation facile, ainsi qu'une intégration facile avec d'autres outils de productivité de Google, tels que Google Sheets pour l'analyse des réponses. Le sondage comprend différentes catégories de questions, allant des questions ouvertes aux questions à choix multiples, dans le but de répondre à un large éventail de sujets et d'assurer une collecte de données complète. La feuille de calcul Google Sheets enregistrera automatiquement les réponses, offrant ainsi une analyse en temps réel et une visualisation claire des données collectées pendant cette période précise. Grâce à cette méthode, nous pourrions recueillir de manière efficace et efficiente des informations précieuses de 168 dirigeants choisis par convenance dans le district d'Abidjan. Le questionnaire permet de comprendre ce qui influence l'utilisation d'un outil de pilotage au sein des PME. Il s'adresse aux DG, Gérants, Managers, Chef de service, DAF, Responsable financier, Auditeurs, Contrôleurs de gestion et Consultants intervenant les prises de décision stratégique de l'entreprise.

2.2.2 Les échelles de mesure des variables latentes

Les échelle de mesure des variables de cette recherche sont consignés dans les tableaux 1,2, 3 et 4. Les variables expliquées sont ; l'isomorphisme, la contingence et la dépendance aux ressources. La variable expliquée est l'utilisation d'un outil de pilotage.

Tableau 2 : Synthèse des variables de mesure de l'isomorphisme

Type d'isomorphisme	Type de mesure	Auteurs de référence
Coercitif (pression réglementaire, légale ou contractuelle)	Subjective (Likert 5 pts)	DiMaggio & Powell (1983) ; Scott (2001) ; Oliver (1991)
Mimétique (imitation face à l'incertitude)	Subjective (Likert 5 pts)	DiMaggio & Powell (1983) ;; Grewal et Dharwadkar (2002)
Normatif (professionnalisation, normes de métier)	Subjective (Likert 5 pts)	DiMaggio & Powell (1983) ; Scott (2001)
Isomorphisme global (mesure composite)	Subjective (Likert 5 pts)	Mizruchi & Fein (1999) ; Kostova et Roth (2002)

Tableau 3 : Synthèse des variables de la contingence

Variable contingente	Type d'échelle	Auteurs de référence
Taille de l'organisation	Objective (ratio, intervalle)	Child (1975) ; Donaldson (2001) ; Pugh et al. (1969)
Technologie	Catégorielle (nominale/ordinale 5points))	Woodward (1965) ; Perrow (1967)
Structure organisationnelle	Subjective (Likert à 5 points)	Pugh et al. (1969) ; Mintzberg (1979)
Systèmes de contrôle	Subjective (Likert 5 points)	Otley (1980) ; Simons (1995)

Source : Auteurs à partir de la littérature (2025)

Tableau 4 : Synthèse des variables de la dépendance aux ressources

Dimension de la dépendance	Type de mesure	Auteurs de référence
Dépendance aux ressources financières	Subjective (Likert)	Pfeffer et Salancik (1978) ; Hillman, Withers et Collins (2009)
Dépendance aux fournisseurs	Subjective (Likert) & Objective (part d'achats)	Ulrich et Barney (1984) ; Kumar et Seth (1998)
Dépendance en ressources humaines	Subjective (Likert)	Pfeffer (1982) ; Hillman et al. (2009)
Dépendance institutionnelle	Subjective (Likert)	Oliver (1991) ; Kostova et Roth (2002)

Source : Auteurs à partir de la littérature (2025)

Tableau 5 : Echelle de mesure de l'utilisation d'un outil de pilotage

Dimension	Type de mesure	Inspirations / Références
Fréquence d'utilisation	Subjective (Likert 5 pts)	Venkatesh et Davis (2000)
Facilité d'utilisation (Perceived Ease of Use)	Subjective (Likert 5 pts)	Venkatesh et al. (2003)

Pertinence et qualité de l'information	Subjective (Likert 5 pts)	DeLone et McLean (1992, 2003)
Impact sur la prise de décision	. Subjective (Likert 5 pts)	Simon (1960) DeLone et McLean (2003)

Source : Auteurs à partir de la littérature (2025)

3.1. Procédure de validation des hypothèses de cette recherche

Dans le cadre de cette recherche, nous optons pour une estimation à l'aide des techniques des équations structurelles introduites en recherche par WOLD (1970). L'estimateur mobilisé est la méthode Partial Least Squares - Structural Equation Modeling (PLS-SEM). En effet, il s'agit essentiellement d'une approche statistique permettant de faire l'analyse simultanément des relations entre variables latentes (pas observables) et leurs indicateurs de mesures.

L'estimation va être faite en 5 grandes étapes :

Etape 1 : Nous allons faire des Analyses Factorielles Exploratoires (AFE) afin de vérifier la validité de nos échelles de mesures ;

Etape 2 : Nous allons faire des Analyses Factorielles Confirmatoires (AFC) afin de tester l'adéquation des données au modèle théorique. Elle a permis d'estimer les qualités d'ajustement, la fiabilité (via le ρ de Jöreskog) et la validité (convergente et discriminante) de notre modèle de mesure ;

Etape 3 : Nous allons faire un test de corrélation de Pearson afin d'évaluer la dépendance entre les variables. Ce test est suivi de celui du test de VIF pour évaluer la multi colinéarité ;

Etape 4 : Nous allons faire le test de multinormalité de Mardia afin de vérifier la normalité ;

Etape 5 : Enfin, nous allons tester nos hypothèses de recherche à l'aide des techniques des équations structurelles.

3-Résultats de la recherche

Cette section est réservée à une présentation des résultats issus de la phase méthodologique. Il s'agit des résultats statiques et des résultats économétriques.

3.1- interprétations des résultats obtenus des statistiques descriptives

Cette section du travail offre la possibilité de présenter les informations relatives à la fonction occupée, ainsi que les particularités de l'entreprise. Il convient de rappeler que nous avons interrogé 168 dirigeants et responsables de PME. Le tableau 6 fait une synthèse des fonctions des personnes interrogées

Tableau 6: Répartition des enquêtés selon la fonction occupée

Fonctions	Nombre	Pourcentage
Dirigeant	28	17,5%
Gérant	24	15%

Directeur administratif et financier (DAF)	4	2,5%
Auditeur	12	7,5%
Contrôleur de gestion	16	10%
Manager	16	10%
Chef de service	28	17,5%
Consultant	32	20%
Total	168	100%

Source : Données de l'enquête

En administrant le questionnaire auprès des PME de notre échantillon, nous avons ciblé des personnes ayant des connaissances avancées sur les outils de gestion. Ainsi, les acteurs sont regroupés au niveau du tableau ci-dessus. L'analyse du tableau montre que 20% de l'échantillon occupe la fonction de consultant, 17,5% sont des dirigeants et chefs de service, 15% sont des gérants, 10% sont des contrôleurs et managers; soit un taux de 10% et enfin les DAF qui ont pris de la peine de répondre à notre questionnaire soit de 2,5%.

3.2- Les résultats de l'analyse factorielle

3.2.1 Échelle de mesure du profil de l'approche contingente

- Analyse factorielle confirmatoire

Les résultats obtenus attestent d'une bonne validité. Afin de pallier les limites de l'alpha de Cronbach, le rho de Jöreskog est calculé pour apprécier la fiabilité de l'échelle étudiée (voir tableau 7).

Tableau 7 : Fiabilité et validité convergente de l'échelle de mesure du profil du contrôleur de gestion

	Rho de Jöreskog	Rh ² de validité convergente
Échelle de mesure de l'approche contingente	0,748	0,705

Source : Auteurs, à partir de l'enquête réalisée

Les différents résultats montrent une bonne validité et fiabilité des échelles de l'approche contingente..

3.2.2 Échelle de mesure de l'isomorphisme

- Analyse factorielle confirmatoire

Les résultats obtenus attestent d'une bonne validité. Afin de pallier les limites de l'alpha de Cronbach, le rho de Jöreskog est calculé dans le but d'apprécier la fiabilité de l'échelle étudiée (tableau 8).

Tableau 8 : Fiabilité et validité convergente de l'échelle de mesure du L'isomorphisme

	Rho de Jöreskog	Rhô de validité convergente
Échelle de mesure de l'isomorphisme	0,748	0,652

Source : Auteurs à partir de l'enquête réalisée

Les différents résultats montrent une bonne validité et fiabilité des échelles de mesures de L'isomorphisme. Passons à l'étude des échelles de la méthode du coût cible.

3.2.3 Échelle de mesure de la disponibilité des ressources

Dans le cadre de notre étude, nous avons utilisés des variables qui permettent de mesurer la disponibilité des ressources ;

- Analyse factorielle exploratoire

Les personnes interrogées ont été invitées à indiquer dans quelle mesure la disponibilité des ressources influence l'utilisation d'un outil de contrôle.

- Analyse factorielle confirmatoire

Les résultats obtenus attestent d'une bonne validité. Afin de pallier les limites de l'alpha de Cronbach, le rho de Jöreskog est calculé dans le but d'apprécier la fiabilité de l'échelle étudiée (Tableau 9).

Tableau 9 : Fiabilité et validité convergente de la disponibilité des ressources

	Rhô de Jöreskog	Rhô de validité convergente
Échelle de mesure de la disponibilité des ressources	0,878	0,775

Source : Auteurs à partir de l'enquête réalisée

Toutes les échelles des variables latentes du contrôle de gestion sont validées et confirmées à travers les analyses factorielles exploratoires et confirmatoire. Passons à l'étude et à l'évaluation de la qualité du modèle global de l'influence du contrôle de gestion sur la performance financière les PME de notre étude.

3.2.4 Qualité du modèle

Les indices d'ajustement de chaque variable ayant été calculés, il demeure important de vérifier la qualité du modèle global de recherche.

Le test de significativité globale pose deux hypothèses :

H0 : Tous les coefficients du modèle sont nuls.

H1 : Il existe au moins un coefficient non nul.

Si la Probabilité est inférieure ou égale à 0,05 alors rejet de H0 au profit de H1.

Le tableau 10 ci-dessous donne les différents indices de la qualité du modèle global.

Tableau 10 : Indice de la qualité d'ajustement du modèle global

Indices Absolus	χ^2	101,736	Donné à titre indicatif
	Ddl	47	
	GFI	0,991	Valeurs supérieures à 0,9
	AGFI	0,904	
	SRMR	0,030	Valeurs inférieures à 0,05
	RMSEA	0,010	
Indices incrémentaux	NFI	0,937	Valeurs supérieures à 0,9
	TLI	0,948	
	CFI	0,948	
Indices de parcimonies	χ^2/dll	2,120	Valeurs inférieures à 5
	AIC	161,739	La plus faible valeur sera préférée
	CAIC	299,336	

Source : Auteurs, à partir de l'enquête réalisée

De manière générale, pour le modèle global, l'analyse du tableau indique que les indices d'ajustement des données sont tous significatifs ; cela confirme la bonne marche du modèle. Mieux les valeurs des indices du Rhô de Jöreskog, de validité convergente et discriminante permettent de confirmer la validité et la fiabilité de cette échelle.

De manière générale, pour le modèle global, l'analyse du tableau 16 indique que les indices d'ajustement des données sont significatifs. Mieux les valeurs des indices du Rhô de Jöreskog, de la validité convergente et discriminante permettent de confirmer la validité et la fiabilité de cette échelle. Au regard donc de ces résultats contenus dans le tableau 17, nous décidons de retenir cette échelle de mesure pour le test des hypothèses.

3.2.5 Résultats du test de validité

➤ Validité convergente et discriminante du modèle global

Tableau 11 : Validité convergente et discriminante du modèle global

	UOPI	ISOM	APPC	DISR
--	------	------	------	------

UOPI	0,5000			
ISOM	0,0625	0,4981		
APPC	0,0324	0,0196	0,5006	
DISR	0,1024	0,1521	0,1089	0,5011

Source : Auteurs à partir de l'enquête réalisée

➤ Résultats de la matrice de corrélation de Pearson

Les corrélations entre la variable expliquée et les variables explicatives sont déterminées par la matrice de Pearson ci-dessous :

Tableau 12 : Résultats de la matrice de corrélation de Pearson

		UOPI	ISOM	APPC	DISR
UOPI	Corrélation de Pearson	1			
	Sig. (bilatérale)				
ISOM	Corrélation de Pearson	,768**	1		
	Sig. (bilatérale)	,000			
APPC	Corrélation de Pearson	,698**	,029	1	
	Sig. (bilatérale)	,000	,626		
DISR	Corrélation de Pearson	,745**	,676	,694	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000	

Source : Auteurs à partir de l'enquête réalisée

Les résultats montrent une bonne corrélation entre la performance et les facteurs stratégiques de la gestion. Nous pouvons présenter les résultats des tests des hypothèses.

➤ Test de multinormalité de Mardia

Le tableau 13 ci-dessous récapitule les résultats obtenus suite à ce test.

Tableau 13 : Coefficient de Mardia et coefficients de symétrie et de concentration relatifs aux variables

	Min	Max	Skew	c.r.	Kurtosis	c.r.
UOPI	1.00e+000	5.00e+00	1.346e-001	6.808e+00	3.113e+00	4.394e+00

ISOM	1.00e+000	5.00e+000	3.104e-001	1.284e+000	4.582e-001	-7.396e-001
APPC	1.00e+00	4.50e+00	-1.179e-001	-3.350e-001	-1.117e+00	-2.403e+00
DISR	1.00e+000	3.00e+00	1.965e+00	3.548e+00	4.737e-001	4.499e+00
Multivariaté					1.871e+00	5.221e-001

Source : Auteurs à partir de l'enquête réalisée

Au regard des résultats présentés dans le tableau ci-dessus, les critères de Roussel et Al. (2002) ont été respectés. En effet, le coefficient de symétrie est inférieur à 2 (en valeur absolue) et le coefficient de concentration inférieur à 2 (en valeur absolue). De plus, nous constatons que la valeur du coefficient Mardia s'élève à 1.84 ($<|2|$).

Nous confirmons ainsi qu'il y a respect de la multinormalité entre les variables de notre modèle de structure. Nous pouvons donc passer au test de colinéarité avant de tester nos hypothèses.

➤ Les résultats du test de multicollinéarité

Le tableau 14 ci-dessous récapitule les résultats du test de multicollinéarité

Tableau 14 : Test de multicollinéarité des variables explicatives

Variables explicatives	VIF	1/VIF
ISOM	1,52	0,65939
APPC	1,31	0,764261
DISR	1,23	0,712824
MEAN	1, 345	

Source : Auteur, à partir de l'enquête réalisée

Le tableau ci-dessus donne les **VIF (Facteur d'Inflation de la Variance)** des variables explicatives du modèle, à cet effet, tous les coefficients sont inférieurs à 2. Un tel résultat signifie que les R^2 obtenus sont très proches de zéro. Ainsi, il y a l'absence de multicollinéarité entre les variables explicatives utilisées. Ce résultat permet de s'affranchir d'éventuelle présence multicollinéarité.

3.2.6 Tests des hypothèses de recherche

Les hypothèses ont été testées à l'aide d'équations structurelles sur AMOS 23. Les résultats des tests d'hypothèses sont synthétisés dans le tableau.

Tableau 15 : Résultats des tests d'hypothèses

	Estimate	S.E.	(t)	P	Poids factoriel standardisé
UOPI <--- APPC	,203	,081	3,193	,004	,242
UOPI <--- ISOR	,306	,002	1,690	,103	,136
UOPI <--- DISR	,305	,032	3,290	,001	,339

Significativité ($|t| \geq 1,96$) ; $p < 5\%$ **Source :** Auteurs à partir de l'enquête réalisée

Le tableau ci-dessous fait une synthèse des hypothèses émises .

Tableau 16: Récapitulatif des résultats des tests d'hypothèses

Hypothèses		Résultats
HS1	L'approche contingente influence positivement l'utilisation d'un outil de pilotage au sein des PME.	Confirmée
HS2	L'isomorphisme influence positivement l'utilisation d'un outil de pilotage au sein des PME.	Infirmée
HS3	La disponibilité des ressources influence positivement l'utilisation d'un outil de pilotage au sein des PME .	Confirmée

Source : Résultats de l'enquête

4- Discussion des résultats

En ce qui concerne la première hypothèse qui est : L'approche contingente influence positivement l'utilisation d'un outil de pilotage au sein des PME, les résultats obtenus montrent que : la taille (chiffre d'affaires et le nombre d'employé) de l'entreprise a une influence positive et significative sur l'adoption d'un outil de pilotage. Une étude a révélé que les dirigeants de PME à Matadi utilisent principalement des outils de gestion traditionnels. Les résultats montrent que le chiffre d'affaires et le nombre d'employés sont des facteurs clés influençant l'adoption d'outils de pilotage de performance. Cela indique que les caractéristiques structurelles des PME, telles que leur taille et leur chiffre d'affaires, jouent un rôle déterminant dans le choix des outils de gestion utilisés. Ce qui confirme l'existence d'un lien entre les variables étudiées. C'est également le résultat de Torrès (1997) qui souligne que chaque PME doit être considérée dans son contexte unique, en fonction de divers facteurs internes et externes. Torrès mentionne que la taille (effectif et chiffre d'affaires) est essentielle pour comprendre comment les PME adoptent des pratiques de gestion adaptées à leur environnement

spécifique. Cette approche critique l'idée d'un modèle universel pour toutes les entreprises, affirmant que les pratiques doivent être adaptées aux spécificités de chaque PME. Une autre recherche de Chanhoun et Lankpokinto (2023) a exploré comment les facteurs internes, notamment la taille et le chiffre d'affaires, influencent l'adoption d'outils modernes de gestion tels que la comptabilité basée sur les activités (ABC). Les résultats indiquent qu'une taille plus importante, mesurée par le chiffre d'affaires, est généralement corrélée à une plus grande adoption de ces outils, renforçant ainsi l'idée que la contingence structurelle est cruciale pour les décisions stratégiques au sein des PME.

Concernant la deuxième hypothèse qui est : L'isomorphisme influence positivement le choix de l'utilisation d'un outil de pilotage au sein des PME. Les résultats obtenus montrent que l'isomorphisme n'a pas d'effet sur le choix d'utilisation d'un outil de pilotage au sein des PME. Or la littérature montre que : Dans l'étude menée par Bernadeau en 2021, il affirme que l'isomorphisme mimétique et normatif, jouent un rôle important dans la sélection des outils de gestion dans les organisations à but non lucratif en adoptant des modèles de gestion d'organisations plus grandes et mieux équipées dans le même domaine, améliorant ainsi leur professionnalisation et l'utilisation de leur compétence. Il avait pour objectif premier d'étudier l'isomorphisme institutionnel au sein des entités sportives françaises et en deuxième, analyser l'impact de l'isomorphisme mimétique sur les projets à but non lucratif. A la fin de la recherche, les résultats indiquent que l'isomorphisme dans les organisations but non lucratif entraîne une professionnalisation et un essor de la gestion. Ce qui contredit notre résultat concernant l'hypothèse H2.

Par ailleurs, une étude menée par Bachir et Samb (2020) sur les déterminants de l'utilisation des outils de pilotage par les PME Sénégalaises : cas du tableau de bord. Avec un échantillon de 20 PME, les résultats ont montré que les éléments déterminant l'utilisation du tableau de bord tels que les facteurs d'isomorphismes (effet de mode et mimétisme) n'ont aucun impact sur l'utilisation du tableau de bord par les PME Sénégalaises. Ce qui vient infirmer notre hypothèse H2.

Pour ce qui est de la troisième hypothèse qui est : La disponibilité des ressources influence positivement le choix de l'utilisation d'un outil de pilotage au sein des PME. Les résultats montrent : Les contraintes budgétaire et les coûts ont un effet un le choix de l'utilisation d'un outil de pilotage au sein des PME en Abidjan. A cet effet, La disponibilité des ressources dans leur majorité, notamment en termes de contraintes budgétaires, ressources humaines et de coûts réduits, influence significativement l'utilisation des outils de pilotage dans les PME. Selon une étude sur l'adoption des outils de gestion, les dirigeants de PME privilégient souvent des solutions adaptées à leurs capacités financières et humaines.

Conclusion et Implications

Cette recherche a exploré en profondeur les critères déterminants qui influencent l'utilisation d'un outil de pilotage au sein des Petites et Moyennes Entreprises (PME) opérant à Abidjan, en Côte d'Ivoire. Partant de la question centrale : « Quels sont les critères déterminants qui guident ou influencent ce choix ? », nous avons mené une analyse rigoureuse en nous appuyant sur trois perspectives théoriques complémentaires : l'approche contingente, la théorie de l'isomorphisme institutionnel et la perspective basée sur la disponibilité des ressources.

Notre recherche a démontré de manière significative l'influence de l'approche contingente sur le choix des outils.

Concernant l'isomorphisme institutionnel, nos analyses ont révélé que, bien que les PME soient soumises à des pressions coercitives, normatives et mimétiques de la part de leur environnement institutionnel, ces influences n'ont pas toujours un impact significatif sur leurs choix d'outils de pilotage. Les effets globaux de l'isomorphisme se sont avérés moins déterminants que prévu. Enfin, notre étude a confirmé l'importance cruciale de la disponibilité des ressources financières dans le processus de sélection des outils de pilotage. Les PME sont fortement influencées par leurs contraintes budgétaires et la recherche de coûts réduits. Les résultats ont montré que la disponibilité des ressources financières a un effet significatif sur le choix des outils de pilotage, qui sont souvent perçus comme des solutions plus abordables. Les résultats de cette recherche soulignent l'importance d'une approche contextuelle et adaptée aux spécificités des PME ivoiriennes en matière de choix d'outils de pilotage. Ils mettent en évidence le fait que ces choix ne sont pas aléatoires, mais sont plutôt le résultat d'une évaluation rationnelle des besoins de l'entreprise, de ses contraintes financières et des pressions de son environnement. Cette étude contribue à une meilleure compréhension des dynamiques organisationnelles et des processus décisionnels au sein des PME en Côte d'Ivoire. Elle offre également des informations précieuses aux fournisseurs de solutions de pilotage, aux consultants et aux décideurs politiques, en leur permettant de mieux cibler leurs offres et de concevoir des politiques plus efficaces pour soutenir le développement des PME.

Malgré ses contributions, cette recherche présente certaines limites qu'il est important de reconnaître. Tout d'abord, l'échantillon étudié, bien que représentatif d'un certain nombre de PME à Abidjan, pourrait ne pas refléter la diversité de l'ensemble des PME ivoiriennes, en particulier celles situées dans d'autres régions du pays. Par conséquent, la généralisation des résultats doit être faite avec prudence. De plus, notre étude s'est concentrée sur un nombre limité de facteurs explicatifs du choix des outils de pilotage. D'autres variables, telles que la culture organisationnelle, les compétences du personnel, la qualité de l'accompagnement et les aspects réglementaires, pourraient également jouer un rôle important et mériteraient d'être étudiées plus en détail.

Afin d'approfondir notre compréhension du sujet, plusieurs pistes de recherche pourraient être explorées. Il serait intéressant de mener une étude comparative entre les PME d'Abidjan et celles d'autres régions de la Côte d'Ivoire, afin d'identifier les spécificités régionales et les facteurs contextuels qui influencent les choix d'outils de pilotage. De plus, une étude longitudinale permettrait d'observer l'évolution des pratiques et des préférences des PME en matière de pilotage au fil du temps, en tenant compte des changements économiques, technologiques et institutionnels. Enfin, il serait pertinent d'adopter une approche qualitative, en réalisant des études de cas approfondies au sein de PME sélectionnées, afin de mieux comprendre les processus décisionnels et les motivations des dirigeants en matière de choix d'outils de pilotage.

BIBLIOGRAPHIE

Abi Azar, J. (2001). Les outils de contrôle de gestion dans le contexte des PME : Cas des PMI au Liban. [PDF]. HAL-SHS.

Agoudal, A., Kaizar, C., Gaga, D., Hilmi, Y., & Benarbi, H. (2025). PPP et contrôle de gestion: une alliance paradoxale entre contrôle public et logique privée. *International Journal of Research in Economics and Finance*, 2(8), 85-108.

Amer, M., Hilmi, Y., & El Kezazy, H. (2024, April). Big Data and Artificial Intelligence at the Heart of Management Control: Towards an Era of Renewed Strategic Steering. In *The International Workshop on Big Data and Business Intelligence* (pp. 303-316). Cham: Springer Nature Switzerland.

Amer, M., & Hilmi, Y. (2024). ERP and the Metamorphosis of Management Control: An Innovative Bibliometric Exploration. *Salud, Ciencia y Tecnología-Serie de Conferencias*, 3.

Bajan-Banaszak, A. (1993). La comptabilité des petites et moyennes entreprises : État des lieux et perspectives. Paris : Éditions d'Organisation.

Balabanis, G., Phillips, H. C., & Lyall, J. (1998). Corporate social responsibility and economic performance in the top British companies: Are they linked? *European Business Review*, 98(1), 25-44.

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

Boubakary, B. (2016). Les pratiques de tableaux de bord dans les PME. *European Scientific Journal*, 16(13), 113-126.

Chanhoun M. et Lankpokinto D (2023). « Les facteurs de contingence à l'adoption des outils modernes de pratique de coût dans les entreprises au Bénin : Cas de la comptabilité à base d'activité », *Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 6 : Numéro 3 »* pp : 559 – 581

Chapellier 2, P., Mohammed 3, A., & Teller 4, R. (2013). Le système d'information comptable des dirigeants de PME syriennes : complexité et contingences 1. *Revue management et avenir*, (7), 48-72.

Clarkson, M. B. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.

David, A. (2007). Les facteurs de contingence et l'usage des systèmes de contrôle de gestion dans les PME. *Revue internationale P.M.E.*, 20(1), 55-78.

Dietsch, M. (2003). Les Petites et Moyennes Entreprises (PME) : Une analyse comparative des probabilités de défaut et des corrélations d'actifs dans les PME françaises et allemandes. *Journal of Banking & Finance*, 28(4), 773-788.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). La cage de fer revisitée : L'isomorphisme institutionnel et la rationalité collective dans les champs organisationnels. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.

Dounia, G. A. G. A., KAIZAR, C., AGOUDAL, A., BENARBI, H., & HILMI, Y. (2025). Transformation digitale et mutation du métier de contrôleur de gestion: revue de littérature et perspectives. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 6(3).

- Dounia, G., Chaimae, K., Yassine, H., & Houda, B. (2025). ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND BIG DATA IN MANAGEMENT CONTROL OF MOROCCAN COMPANIES: CASE OF THE RABAT-SALE-KENITRA REGION. *Proceedings on Engineering*, 7(2), 925-938.
- Duncan, R. B. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. In R. H. Kilmann, J. R. Covin, & D. A. Pasmore (Eds.), *The management of innovation* (pp. 167-188). New York: Wiley.
- El Bachir, W., & Samba, M. (2021). Analyse des déterminants du degré d'utilisation des outils de contrôle de gestion en contexte de PME : une validation empirique au Sénégal. *Revue du Contrôle, de la Comptabilité et de l'Audit*, 5(2).
- E. K. Hamza, A. Mounia, H. Yassine and I. Z. Haj Hocine, "Literature Review on Cost Management and Profitability in E-Supply Chain: Current Trends and Future Perspectives," 2024 IEEE 15th International Colloquium on Logistics and Supply Chain Management (LOGISTIQUEA), Sousse, Tunisia, 2024, pp. 1-6, doi: 10.1109/LOGISTIQUEA61063.2024.10571529.
- El Kezazy, H., & Hilmi, Y. (2023). The use of new technologies in management control systems and their impact on managerial innovation. *Ouvrage collectif: Innovation Managériale et Changement Organisationnel*.
- el Kezazy, H., Hilmi, Y., Ezzahra, E. F., & Hocine, I. Z. H. (2024). Conceptual Model of The Role of Territorial Management Controller and Good Governance. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 18(7), e05457-e05457.
- El Kezazy, H., & Hilmi, Y. (2023). Improving Good Governance Through Management Control in Local Authorities. *International Review of Management And Computer*, 7(3).
- EL KEZAZY, H., & HILMI, Y. (2023). L'Intégration des Systèmes d'Information dans le Contrôle de Gestion Logistique: Une Revue de Littérature. *Agence Francophone*.
- EL KEZAZY, H., & HILMI, Y. (2022). Towards More Agile Management: Literature Review of Information Systems as the Pillar of Management Control. *Revue Internationale du Chercheur*, 3(4).
- EL KEZAZY, H., & HILMI, Y. (2024). Le contrôle de gestion territorial: levier de la bonne gouvernance. *Essaie sur le cas des collectivités territoriales au Maroc. Alternatives Managériales Economiques*, 6(4), 287-305.
- Gasse, Y. (1989). L'utilisation de diverses techniques et pratiques de gestion dans la PME. *Revue Internationale de Gestion des PME*, 4(1), 3-11.
- Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de la gestion* (2e éd.). Paris: Pearson France.
- HILMI, Y. (2024). L'intégration des systèmes de contrôle de gestion via les plateformes numériques. *Revue Economie & Kapital*, (25).
- Hilmi, Y. (2024). Cloud computing-based banking and management control. *International Journal Of Automation And Digital Transformation*, 3, 1-92.

- HILMI, Y. (2024). Contrôle de gestion dans les banques islamiques: Une revue de littérature. *Recherches et Applications en Finance Islamique (RAFI)*, 8(1), 23-40.
- HILMI, Y., & HELMI, D. (2024). Impact du big data sur le métier de contrôleur de gestion: Analyse bibliométrique et lexicométrique de la littérature. *Journal of Academic Finance*, 15(1), 74-91.
- HILMI, Y., & KAIZAR, C. (2023). Le contrôle de gestion à l'ère des nouvelles technologies et de la transformation digitale. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 4(4).
- HILMI Y. (2024). Le contrôle de gestion au niveau des clubs sportives : Approche théorique. *PODIUM OF SPORT SCIENCES*
- Holmes, S., & Nicholls, D. (1989). Le rôle de la comptabilité de gestion dans les petites entreprises. *International Small Business Journal*, 7(3), 54-64.
- Julien, P.-A., & Carrière, J.-B. (1994). La gestion du changement technologique dans la PME manufacturière au Québec : une analyse de cas multiples. *Revue internationale P.M.E.*, 7(3-4), 87-120.
- Julien, P.-A., & Marchesnay, M. (1988). Les PME : Une approche par les caractéristiques organisationnelles. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 3(1), 5-20.
- Kama, J., & Diouf, M. (2022). Analyse des déterminants du degré d'utilisation des outils de pilotage dans les petites entreprises au Sénégal. *International Journal of Accounting and Finance Management*, 4(3), 341-364.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1990). *Le tableau de bord prospectif : traduire la stratégie en action*. Boston : Harvard Business School Press : Éditions d'Organisation.
- Kezazy, H. E., & Hilmi, Y. (2025). Promoting the Energy Transition Throughout Dealing with the Climate Change Issue. In *Digital Technology for an Innovative Energy Transition: Perspectives and Opportunities* (pp. 77-93). Cham: Springer Nature Switzerland.
- Ksir, Y., & Jellouli, T. (2022). Mise en place d'un Balanced Scorecard et facteurs de contingence : quels liens ? Une exploration théorique. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 5(2), 325-340.
- Lavigne, J. P. (1999). Les objectifs des états financiers des PME. In *Système d'information comptable : une approche contingente des pratiques comptables* (pp. 128-145). [PDF].
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organisation et environnement : Gestion de la différenciation et de l'intégration*. Paris : Éditions d'Organisation.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Boston: Harvard University Press.
- Lorino P. (2002), Vers une théorie pragmatique et sémiotique des outils appliqués aux instruments de gestion, Note de recherche ESSEC DR02015.
- Markus, M. L., & al. (2022). L'influence de l'isomorphisme sur la sélection des outils de pilotage : Une étude dans des contextes organisationnels. *Revue des Études en Management*, 59(4), 1023-1045.
- Michael, J. H., & al. (2007). The influence of resource availability on the selection of management tools. *Journal of Management Studies*, 44(6), 1025-1050

- Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*. Paris : Éditions d'Organisation..
- Mounia, A. M. E. R., & HILMI, Y. (2025). Impact des systèmes ERP sur les rôles du contrôleur de gestion dans les établissements publics: étude qualitative exploratoire. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 6(9).
- Onur, F., & Al, A. (2015). The impact of resource availability on the choice of management tools. *International Journal of Management and Business Research*, 5(2), 123-134.
- Ordonnance n° 2012-487 du 07 juin 2012 portant promotion des petites et moyennes entreprises. (2012). *Journal officiel de la République de Côte d'Ivoire*.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.
- Sued Santos, J., Gouveia, M., & Ferreira, J. (2018). The influence of isomorphism on the selection of management tools in organizations. *Journal of Business Research*, 92, 252-258.
- Timmons, J. A. (1994). *New venture creation: Entrepreneurship for the 21st century* (4th ed.). Irwin.
- Union Économique et Monétaire Ouest Africaine. (2015). Décision n°29 du 29 septembre 2015 relative au dispositif de soutien au financement des PME et PMI.
- Woodward, J. (1965). *Industrial Organization: Theory and Practice*. London: Oxford University Press.
- Yassine, H., Houmame, A. A., Amine, A., & Driss, H. (2024). Governance Optimization through Territorial Management Control in Local Authorities. *Pakistan Journal of Criminology*, 16(04), 93-110.