

## **Analyse des déterminants d'instrumentation du pilotage de la masse salariale en contexte PME Maliennes**

### **Analysis of the determinants of the instrumentation of the management of the wage bill in a Malian SME context**

**Siaka SAMAKE**

Doctorant en sciences de gestion

L'institut de pédagogie universitaire du Mali (IPU)

[Samakesiaka2@gmail.com](mailto:Samakesiaka2@gmail.com)

**Date de soumission :** 09/04/2023

**Date d'acceptation :** 21/06/2023

**Pour citer cet article :**

SAMAKE. S (2023) « Analyse des déterminants d'instrumentation du pilotage de la masse salariale en contexte PME Maliennes », Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit « Volume 7 numéro 3 » pp : 240 – 287

## Résumé

Cette étude porte sur l'analyse du lien entre l'instrumentation du pilotage de la masse salariale et les facteurs de contingence. Elle part du postulat selon lequel la construction d'un système de contrôle exige en général une approche sur-mesure (Giraud et al, 2005). Nous avons recours à l'approche méthodologique mixte, combinant l'étude qualitative et quantitative. La démarche adoptée est hypothéticodéductive. La posture épistémologique adoptée est positiviste. La taille de l'échantillon se compose de 15 dirigeants pour l'étude qualitative et 75 PME pour l'étude quantitative. Partant des tests du Khi-deux et d'Anova, la recherche démontre que le pilotage de la masse salariale dans les PME maliennes est effectivement instrumenté. Nonobstant, on remarque la présence d'un mode de régulation informel alternatif associé au système de pilotage de certaines d'entre elles. Le système de pilotage de la masse salariale dans ces unités, intègre des outils tels (bilan social ; tableau de bord RH ; budget des charges du personnel, système de GPEC) dont le choix dépend à la fois des facteurs de contingence structurelle (chiffre d'affaires) et comportementale (niveau d'étude, et formation de base du dirigeant). Dans l'ensemble, les facteurs de contingence comportementale montrent plus d'effet statistiquement significatif sur le choix des outils de pilotage, comparés aux facteurs de contingence structurelle.

**Mots clés :** outils de pilotage ; masse salariale ; PME ; Facteurs de contingence; Mali

## Abstract

This study analyses the link between the instrumentation of payroll management and contingency factors. It is based on the premise that the construction of a control system generally requires a tailor-made approach (Giraud et al, 2005). We use a mixed method approach, combining qualitative and quantitative research. The approach adopted is hypothetico-deductive. The epistemological stance adopted is positivist. The sample size is 15 managers for the qualitative study and 75 SMEs for the quantitative study. On the basis of Chi-square and Anova tests, the research shows that payroll management in Malian SMEs is effectively instrumented. Nonetheless, we note the presence of an alternative, informal mode of regulation associated with the management system in some of them. The wage bill management system in these units incorporates tools such as the social balance sheet, the HR management chart, the personnel costs budget and the GPEC system, the choice of which depends on both structural contingency factors (turnover) and behavioral factors (level of education and basic training of the manager). Overall, the behavioral contingency factors show a statistically significant effect on the choice of management tools, compared with the structural contingency factors.

**Key words:** management tools; wage bill; SME; contingency factors; Mali

## Introduction

Le secteur privé représente un outil de développement, de croissance, de création d'emplois et relais des politiques publiques, grâce au partenariat public-privé (Rigouzzo, 2009). Il est tenu essentiellement par les PME qui représentent 90 % de l'ensemble des entreprises (Ferrier, 2002 ; European commission, 2009). L'importance des PME dans les économies modernes, avancées et en développement n'est plus à démontrer, elles contribuent jusqu'à 60 % dans la formation du PIB des pays développés (Gailly, 2013). Sa part dans la formation du PIB Africain s'élève à 20 %, et constitue à ce titre le principal vivier d'emplois avec plus de 50 % d'emplois (Loubès et al, 2012). Malgré l'importance de plus en plus grandissante du rôle des PME dans le développement au sens plus large et leur prolifération (Kinda et Leonig, 2010 ; Birhashirwa et R. Lwango, 2009). Elles ont du mal à étendre leurs activités et par conséquent, à assurer la soutenabilité des performances économiques récemment affichées par le continent Africain (Eifert et al. 2008). Selon une étude de l'OCDE (2009) le nombre de PME qui disparaissent annuellement reste élevé. Il ressort d'une étude citée par KONE, B. & THERA, S. (2022) qu'au Mali plus de 90 % de PME disparaissent au bout de 5 ans. Cette tendance concerne tous les secteurs d'activité et toutes les tailles d'entreprise avec des dizaines de milliers d'emplois qui disparaissent.

L'ampleur des faillites est telle qu'il importe de se questionner si les PME sont gérées de façon formelle, c'est-à-dire recours aux techniques et outils de gestion comme facteurs de succès (Abi Azar 2005). L'échec des PME est généralement assimilé à l'absence d'outils de gestion. Leur manque d'attrait pour les outils de gestion trouve son explication tant dans l'imperméabilité de certains outils normatifs de gestion (Louart et Vilette, 2010), que dans le profil des dirigeants (Torres, 2003). En effet, la transposition des normes internationales de gestion est considérée comme un frein au développement des entreprises des pays en voie de développement, en ce sens que les utilisateurs ne forment pas une catégorie homogène et les besoins ne sont pas universels (Causse et Burlaud, 2017 ; Djimnadjingar, 2019). Selon Khalid et Hanané (2012) le champ d'action du dirigeant se limite souvent à l'environnement immédiat puisque c'est à ce niveau qu'il pense avoir la plus grande marge de manœuvre et disposer d'une plus grande contrôlabilité de ses actions. Ce constat présage une préférence fidèle des PME en faveur du pilotage à vue plutôt que l'anticipation et sous-tend un faible traitement et représentativité de l'information sociale dans les prises de décisions sociales.

La littérature dominante tend à soutenir que la fonction RH dans les petites et moyennes entreprises est émergente et sensiblement différente de celle des grandes entreprises Mahé de Boislandelle (1988). Elles auraient tendance à s'accroître sur la gestion des contrats et l'organisation de la production des biens et service tout en accordant moins d'importance à la gestion des ressources humaines, car étant peu outillée pour faire de la prévision et n'ayant pas toujours les moyens et le temps voulu pour exercer ses capacités d'anticipation et seraient pour la plupart plutôt en position de réaction que de prévision. Cela est d'autant plus problématique sachant que les PME disposent d'importantes limites financières. En raison du poids financier des ressources humaines, un pilotage rationnel s'impose, ne se reste que pour maîtriser les frais du personnel, sécuriser les prises de décisions sociales et anticiper l'impact des décisions RH. En effet toute prise de décisions sociales irréfléchies et inadaptées peut compromettre leur performance organisationnelle. Car les dépenses du personnel représentent 60 % et 80 % des charges de l'organisation selon le secteur d'activité (Martory, 2006). Considérant la thèse de la dualité du management africain et de l'hétérogénéité des pratiques managériales dans les PME (Louart et Vilette, 2010). Le paradigme de la spécificité propose de repenser les outils de gestion adaptés au contexte des PME (Julien et Torres, 2005).

Compte tenu des contraintes et les spécificités des PME (Benaïcha, 2012), cette recherche postule en faveur d'une solution de contrôle de la masse salariale hybride, laquelle a recours « à un mixte d'outils de pilotage formels et non formels » dont le choix est déterminé par des facteurs de contingence structurelle et comportementale. L'objet de recherche part du postulat selon lequel la construction d'un système de contrôle exige en général une approche sur mesure (Giraud et al, 2005). C'est-à-dire, il doit être adapté à la configuration spécifique de chaque entreprise (stratégie, structure, culture, taille, environnement.). La problématique porte sur l'analyse du lien entre l'instrumentation du pilotage de la masse salariale et les facteurs de contingence. Elle cherche principalement à savoir : est-ce que l'instrumentation du pilotage de la masse salariale en contexte PME local, est-elle déterminée par des facteurs de contingence structurelle et comportementale ? De cette question principale, découlent les interrogations ci-après : quels sont les outils de pilotage de la masse salariale dans les PME locales ? Qu'est-ce qui détermine le choix des outils de pilotage dans les PME locales ? Quelle caractéristique des PME peut-on déduire en fonction des outils de pilotage ? L'objectif principal de la recherche est de mettre en exergue les déterminants d'instrumentation du pilotage de la masse salariale dans les PME locales. De façon détaillée, elle s'attache respectivement à : identifier et décrire les outils de pilotage de la masse salariale dans les PME

locales ; analyser les déterminants du choix des outils de pilotage de la masse salariale dans les PME locales ; présenter une caractéristique des PME en fonction des outils de pilotage de la masse salariale.

L'hypothèse de base qui sous-tend la question principale de recherche s'annonce comme suit :

Le pilotage de la masse salariale dans les PME locales s'articulerait sur des outils formels et non-formels, le choix desquels dépend significativement des facteurs de contingence structurelle et comportementale.

Cette recherche est structurée comme suit : en premier lieu, elle traite dans le cadre de la revue de la littérature, les travaux sur l'instrumentation de la gestion, et les déterminants du choix des outils de gestion dans les PME. Ensuite, aborde la démarche méthodologique adoptée. En dernier lieu, nous allons présenter et discuter les résultats de la recherche.

## **1. Revue de la littérature**

### **1.1. Instrumentation de la gestion dans les PME**

Dans la compréhension collective, l'instrumentation de la gestion est considérée comme une question stratégique pour les PME. Son adoption soutient la légitimité de l'entreprise sur le marché, lui permet de relever les défis de sa croissance et ceux d'un environnement de plus en plus complexe, et peut être un accélérateur de son développement, de sa croissance dans un environnement de plus en plus complexe, et peut être un accélérateur de sa performance opérationnelle et financière. Cependant, ces dernières réagissent encore souvent négativement à la prescription d'outils de gestion. Les raisons de cette réaction défavorable se trouvent à la fois dans les PME et dans les outils de gestion eux-mêmes (Gallais, 2009). Dans les PME, la résolution des problèmes est généralement guidée par le bon sens et l'expérience, plutôt que par l'utilisation d'outils de gestion. L'utilisation d'outils de gestion se heurte assez souvent aux particularités des PME, liées à son mode d'organisation, qui est souvent incompatible avec le formalisme, et au profil de son dirigeant (Moisdson, 1997).

#### **1.1.1. PME et outils de gestion**

La plupart des PME disposent de peu de mécanismes formalisés pour faire face aux situations auxquelles elles sont confrontées (Schmitt et al, 2000). Les PME se distinguent par la particularité de la centralisation des pouvoirs de décision. On parle de personnalisation de la gestion en la personne du dirigeant-proprétaire qui s'identifie à l'entreprise, assume des responsabilités financières, techniques, économiques et sociales. Elles se caractérisent le plus souvent par la quasi-absence d'outils pour aborder la complexité des situations (Schmitt et al, 2002). Elles emploient peu de méthodes et de techniques de gestion telles que la prévision, et

l'analyse financière. Leur gestion est vue comme étant plus intuitif, "au juger", moins dépendant d'information et de modèles formels, pour prendre les décisions (Olivier, 1998). Elles manquent pour la plupart, d'aptitude et de pouvoir pour se mettre véritablement dans la formalisation de la réflexion stratégique (Aloulou et Fayolle, 2005 ; Berthon et al. 2008). Leur imperméabilité aux prescriptions d'outils de gestion pourrait se résumer à la centralisation de la gestion, au choix de gestion intuitive et à l'accès limité aux ressources (Colart et Riche, 1979).

### **1.1.2. Dirigeant-proprétaire et outils de gestion**

Le propriétaire-dirigeant de la petite entreprise a sa vision qui dicte directement ses actes (Martinet, 2002). Cette vision n'est pas seulement le fruit d'un processus rationnel, mais aussi le résultat de son intuition basée sur son expérience passée. Il ressort en général une forte sollicitude de l'intuition dans les actes de gestion au niveau des PME. Mintzberg (1989) montre que la majorité de cadres, soit plus de 70 %, en particulier dans les PME, recourent à leur intuition dans la prise de décision. Les dirigeants de PME sont considérés comme des individus laissant beaucoup de place à leur intuition (Sogbossi, 2009). Selon une étude réalisée par Burk et Miller (1999), environ 45 % des dirigeants utilisent l'intuition pour prendre des décisions relatives au personnel. Selon un constat fait par Gasse (1998) neuf sur dix des dirigeants de PME se fient davantage à leur propre intuition qu'à la rationalité du « bon gestionnaire » fondée sur les méthodes d'analyse. Selon Meunier (2007) un nombre important de dirigeants de PME sont souvent résistants à l'analyse rationnelle. Cela est dû au fait qu'ils sont souvent débordés par les problèmes d'exploitation à court terme qui exigent des décisions immédiates, et le peu du temps qu'ils leur restent pour les décisions stratégiques. D'un autre côté, la rareté et le difficile accès aux consultants en raison du coût élevé qu'ils appliquent, et l'incompatibilité de langage et d'outils qu'ils utilisent qui sont conçus souvent pour les grandes entreprises (Anderson, 2000).

### **1.2. Déterminants d'adoption des outils de gestion dans les PME**

L'enjeu majeur pour une organisation qui souhaite adopter un outil est de s'appuyer sur ses caractéristiques et de les adapter au contexte particulier de l'entreprise (Hatim et Bouchra, 2019). L'utilisation des outils de gestion doit être contingente, en fonction des spécificités de chaque entreprise, et ne pas suivre un modèle standard (Epstein et Manzoni, 1998 et Mendoza et al, 1999, 2002 ; Bergeron, 2000 ; Germain, 2001, 2004 et 2005 ; Arbour, 2008). Deux éléments interviennent généralement dans les mécanismes d'appropriation des outils de gestion. D'une part, les travaux de Justin (2004) mettent en évidence l'approche dite " comportementale

" des outils de gestion. L'auteur montre que l'outil dépend de l'acteur. D'autre part, l'appropriation et l'utilisation d'un outil de gestion dépendront des caractéristiques intrinsèques de l'individu et de son environnement (Chapellier, 1994 ; Piaget, 1996 ; Goffman, 1991 ; Piaget, 2006). L'examen des recherches empiriques (Chapellier, 1994 et 1996 ; Lavigne, 1999 et 2002 ; Lacombe-Saboly, 1994) réalisées sur les déterminants d'adoption des outils de gestions des PME fait apparaître deux perspectives distinctes qui s'inscrivent dans le courant de la théorie de contingence structurelle et comportementale.

### **1.2.1. Facteurs structurels**

En-dehors du dirigeant, l'organisation mise en place devrait exercer une forte influence sur le fonctionnement de l'entreprise, et par conséquent sur le système de gestion. Les contingences structurelles s'étendent aux caractéristiques de la PME et aux facteurs contextuels et environnementaux. Plusieurs études s'accordent pour conclure que la taille de l'entreprise constitue un facteur de contingence explicatif de l'utilisation des outils de gestion (Mintzberg, 1982 ; Chapellier, 1994). Dans le même temps, Hernandez (1997 et Kamdem (2000) montrent que le caractère formel de l'entreprise l'oblige à utiliser certains outils et un minimum d'organisation moderne. . Selon Lavigne (1999) la structure de propriété de l'entreprise peut également constituer un facteur de contingence important dans l'utilisation des outils de gestion. Les études (Meyssonier et Choffel, 2004 ; Condor et Rebut, 2008 ; Chapman, 1997 ; Fisher, 1998 ; Hartmann, 2000) montrent que l'incertitude et donc l'environnement concurrentiel nécessitent des structures organiques qui favorisent la recherche d'informations externes et non financières. Condor et Rebut, (2008) concluent qu'une entreprise opérant dans un secteur fortement concurrentiel sera plus motivée pour utiliser des outils de gestion qu'une entreprise opérant dans un secteur plus concurrentiel. En mobilisant les facteurs structurels, plusieurs analystes déterminent un lien entre la structure des organisations, les traits qui les caractérisent et le contexte dans lequel elles opèrent.

### **1.2.2. Facteurs comportementaux**

Au-delà des facteurs environnementaux, les PME sont soumises au mode d'organisation et aux pratiques managériales de leurs dirigeants. La stratégie adoptée par ce dernier l'oblige généralement à mettre en place des outils plus ou moins sophistiqués (Bergeron, 2000 ; Lorino, 2003 ; Chapellier et Mohammed, 2010). Les auteurs tels (Holmes et Nicholls, 1989 ; Meyssonier, 2015 ; Dempow, 2016 ; Cheguem, 2017 ; Santin et Van Caillie, 2008 ; Njambou et Sassine, 2014) proposent de dépasser le cadre des facteurs organisationnels et d'intégrer les aspects cognitifs ou la valeur intrinsèque du dirigeant, du fait de sa position

centrale dans la PME (Chapellier et Mohammed, 2010). Les contingences comportementales comprennent l'importance du rôle des acteurs impliqués dans la mise en œuvre des outils de gestion, qu'ils soient gestionnaires ou utilisateurs potentiels. Elles insistent sur la prise en compte des préférences, de la philosophie managériale, de la volonté et des intérêts du gestionnaire en tant que déterminants de la mise en œuvre des outils de gestion. Pour certains analystes, les décisions dans les PME seraient, en effet, guidées par sa façon de percevoir, son niveau d'éducation et son domaine de formation (Bayad et Garand, 1998) ou son niveau d'expérience (Gotterman et Marey, 2004 ; Chapellier, 1994, 1997 ; Ngongang, 2006 ; Bergeron, 2000). Ces analyses tendent à confirmer le postulat selon lequel « l'homme fait l'entreprise » (Julien, 1990 ; Grepme, 1997 ; Guichard et Michaud, 1994). Plusieurs recherches ont démontré des relations entre le dirigeant et l'entreprise (Lorrain et al, 1994 ; Walsh et Anderson, 1994 ; Carrière, 1990 ; Nkongolo-Badenda et al, 1994).

## **2. Méthodologie de la recherche**

### **2.1. Choix épistémologique**

La spécification du positionnement épistémologique adopté et les justifications sont fondamentales pour conférer une légitimité au travail de recherche et aux choix qui le sous-tendent (Wacheux, 1996). Dans cette recherche, la posture épistémologique adoptée est positiviste. Notre démarche est déductive, puisqu'au lieu d'induire la théorie en partant des faits, nous testons la théorie de la contingence à partir des faits. Elle se fonde sur le mode de raisonnement logique déductif formel de type « si... alors » formalisé par Aristote, lequel est basé sur trois propositions ayant des statuts différents : une prémisse majeure, une prémisse mineure et une conclusion. Dans ce mode de raisonnement, lorsque les deux prémisses sont supposées vraies alors la conclusion est formelle.

### **2.2. Approches méthodologiques**

Compte tenu de la trajectoire descriptive et explicative de la recherche, nous mobilisons l'approche mixte, c'est-à-dire la méthode qualitative et quantitative. L'objectif de la méthode qualitative est de comprendre, sans prétendre à la généralisation. Son utilisation se réduit à une méthode accessoire ne dépassant pas le stade de la phase exploratoire. Par ailleurs, l'approche quantitative, est à caractère de vérification, qui repose sur une collecte de données directes, faisant appel à des outils statistiques élaborées. L'objectif ultime de cette méthode est la mesure.

### **2.3.Méthode d'échantillonnage**

Chaque type de recherche requiert indispensablement le choix d'un certain nombre d'échantillons (Kinnear, 1981). Il existe plusieurs méthodes permettant de créer un échantillon dans une population (méthode probabiliste et méthode non-probabiliste). Pour mener à bien notre étude, nous avons choisi d'orienter l'effort sur un nombre convenable de sujets à la limite de nos moyens et en fonction de notre proximité avec les sujets concernés. Pour ce faire, nous avons recouru à une méthode d'échantillonnage non-probabiliste consacrant l'effort sur un échantillon de « convenance » ou de « commodité ».

### **2.4.Caractéristiques de l'échantillon**

Les entreprises partenaires ont un effectif supérieur ou égal à cinq (05) salariés. L'étude est réalisée exclusivement dans la ville de Bamako. Ce choix est justifié d'une part par des raisons de proximité, et d'autre part, par le fait qu'en termes de localisation géographique, la majorité des PME au Mali sont concentrées dans le district de Bamako (INSTAT, 2019). Dans le but d'éviter une classification qui pourrait ne pas leur convenir, l'échantillon intègre les entreprises agricoles, les entreprises industrielles, les entreprises commerciales et les entreprises de services, afin d'éviter. Cependant, les filiales ou représentations d'entreprise sont exclues du champ d'investigation, car la plupart des analystes s'accordent sur le fait qu'une PME ne doit pas appartenir à un grand groupe.

### **2.5.Taille de l'échantillon**

L'étude qualitative consacrant la phase exploratoire est réalisée sur un nombre restreint de sujets, soit 15 dirigeants de PME. Compte tenu des marges de manœuvre qu'offre l'échantillonnage de convenance en termes de liberté dans la constitution de la taille de la population d'étude et du périmètre du champ d'investigation, l'étude quantitative est réalisée sur un échantillon constitué de 75 entreprises de tailles différentes.

### **2.6. Méthodes d'analyse des données**

Pour l'analyse des données qualitatives, nous mobilisons l'analyse de contenu thématique par l'entremise du traitement manuel, car au préalable, l'objectif de l'étude qualitative n'est pas de produire des inférences statistiques, mais plutôt d'aider à la conception des hypothèses de recherche. L'effort d'analyse est orienté sur l'appréciation des fréquences d'apparition des mots et expressions qui nous intéressent. Par ailleurs les données quantitatives issues de l'enquête sont analysées suivant les méthodes statistiques telles que : l'analyse descriptive, l'analyse inférentielle, et l'analyse factorielle. L'analyse descriptive est utilisée pour décrire et présenter les caractéristiques des entreprises et des dirigeants. Pour ce faire, on a recours aux tris-à-plat,

pour analyser leurs caractéristiques. Par ailleurs, les tris croisés sont mis à profit pour analyser les caractéristiques des entreprises et des dirigeants, en fonction du choix des outils de pilotage de la MS. Dans une perspective de test d'hypothèse et de généralisation des résultats, on a recours à l'analyse inférentielle par l'usage du test d'inférence, dont le test du Khi-deux et celui d'anova. Pour finir nous allons à partir de l'analyse factorielle des correspondances multiples, présenter une caractéristique des PME en fonction des outils de pilotage de la MS.

### **2.7. Outils de collecte des données**

Le choix méthodologique opéré induit successivement la collecte des données qualitatives et quantitatives. Le recueil des données qualitatives repose sur des entretiens semi-directifs. À l'aide d'un guide d'entretien structuré autour de l'objet de recherche, nous avons mené auprès des dirigeants-propriétaires de PME, une étude exploratoire qualitative, durant la période de janvier à mars 2022. La durée maximale pour chaque entrevue est de 15 minutes. Par ailleurs, la collecte des données quantitatives a impliqué l'administration d'un questionnaire standard (les questions et les items de réponses sont strictement identiques dans leur formulation et leur ordre pour l'ensemble de la population, et celle-ci est interrogée dans les mêmes conditions, selon la même procédure).

### **2.8. Outils de traitement des données**

L'objectif de l'étude qualitative étant essentiellement exploratoire, nous mettons l'accent sur le traitement sémantique. Par ailleurs, dans le cadre du traitement des données quantitatives, nous utilisons principalement le logiciel IBM SPSS statistics 20.

### **2.9. Opérationnalisation des variables**

D'une manière générale, le but final de chaque recherche ou analyse scientifique est de trouver des relations entre les variables. Cette étude ne déroge pas à ce principe, car la recherche de nouvelles relations entre les variables est l'une des conditions sine qua non du développement de la science (Fayçal, 2001). Deux variables sont utilisées dans cette étude à savoir : outils de pilotage de la masse salariale ; et facteurs de contingence (structurelle et comportementale).

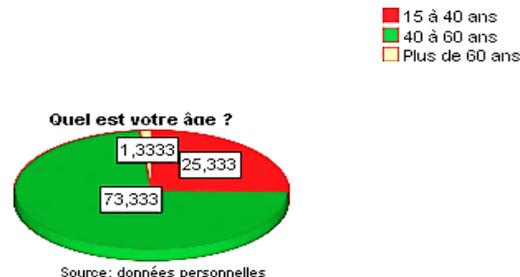
Les outils de pilotage sont appréhendés par : le bilan social (BS) ; le tableau de bord RH (TBRH) ; le budget des charges du personnel (BCHP) ; et le système de GPEC.

Les facteurs structurels sont appréhendés par : la taille ; le chiffre d'affaires ; le statut juridique ; le secteur d'activité et l'âge de l'entreprise. Quant aux facteurs comportementaux, ils sont illustrés par : l'âge ; le niveau d'étude ; et la formation de base du dirigeant. Par ailleurs, nous identifions respectivement comme variable indépendante et dépendante : outils de pilotage et facteurs de contingence.

### 3. Analyse des résultats et interprétations

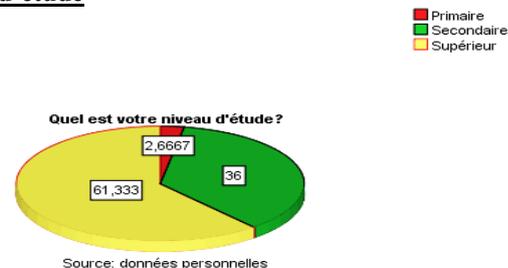
#### 3.1. Analyse des caractéristiques des dirigeants et des entreprises

**Figure 1: Répartition/Âge**



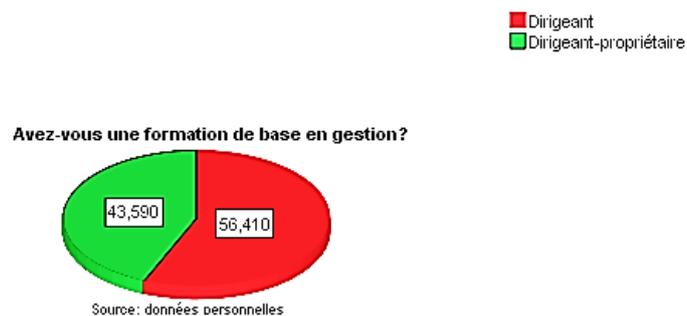
Il ressort une présence massive de répondants dont l'âge varie entre 40 à 60 ans soit 73,3%. S'ensuivent ceux dont l'âge se situe entre 15 à 40 ans, soit 25,3%. Seulement 1,3% des répondants sont âgés de plus 60 ans.

**Figure 2: Répartition/Niveau d'étude**



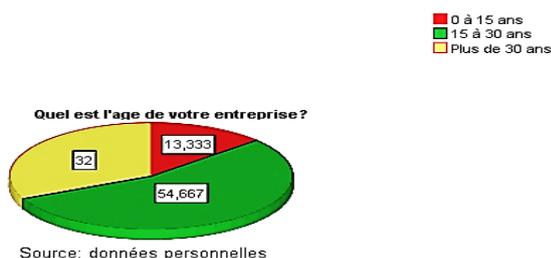
Les dirigeants avec un niveau d'instruction supérieur représentent environ 61,3% de l'échantillon total. Ceux avec un niveau d'instruction secondaire, représentent 36,0% de l'échantillon. Par ailleurs, seulement 2,7% des sujets concernés ont un niveau d'étude primaire.

**Figure 3: Répartition/Domaine de formation**



Respectivement, 56,4% et 43,6% des dirigeants enquêtés ont reçu une formation de base en gestion.

**Figure 4: Répartition/Âge**



Les unités ayant plus une trentaine d'années d'existence représentent plus de la moitié de l'échantillon, soit 54,7%. Celles dont l'âge est inférieur ou égal à trente 30 ans représentent 32,0%. Par ailleurs les unités dont l'âge est inférieur ou égal à 15 ans représentent 13,3% de l'échantillon d'analyse.

**Figure 5: Répartition/Secteur d'activité**



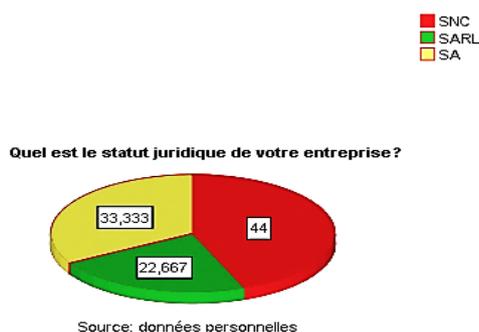
Les entreprises du secteur de commerce représentent 30,7%. Celles évoluant dans le secteur de l'industrie représentent 28,0%. Les entreprises du secteur de l'agriculture représentent 22,7%. Cependant, les entreprises du secteur des services représentent 18,7% de l'échantillon étudié.

**Figure 6: Répartition/Taille**



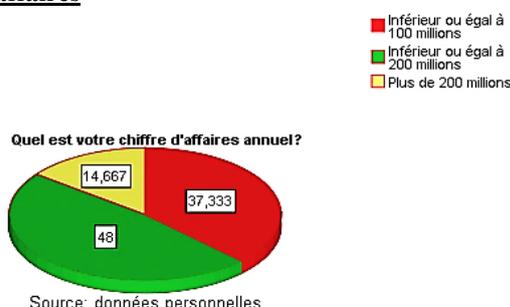
L'échantillon arrêté est constitué comme suit : les moyennes entreprises représentent 45,3%. Les très petites entreprises représentent 30,7%. Les petites entreprises représentent 24,0% de l'échantillon d'analyse.

**Figure 7: Répartition/Statut juridique**



L'échantillon se compose comme suit : 44,0% des sujets sont des SNC. 33,3% d'entre eux sont des SARL et 22,7% sont des SA.

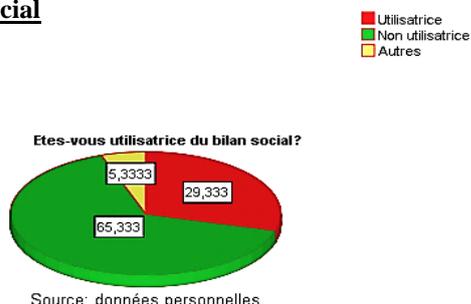
**Figure 8: Répartition/Chiffre d'affaires**



Les unités qui réalisent un chiffre d'affaires inférieur ou égal à 200 millions représentent 48% de l'échantillon d'analyse. Celles dont le chiffre d'affaires est supérieur à 200 millions, représentent 14,7% de. Par ailleurs, 37% d'entre elles ont un chiffre d'affaires inférieur ou égal à 100 millions.

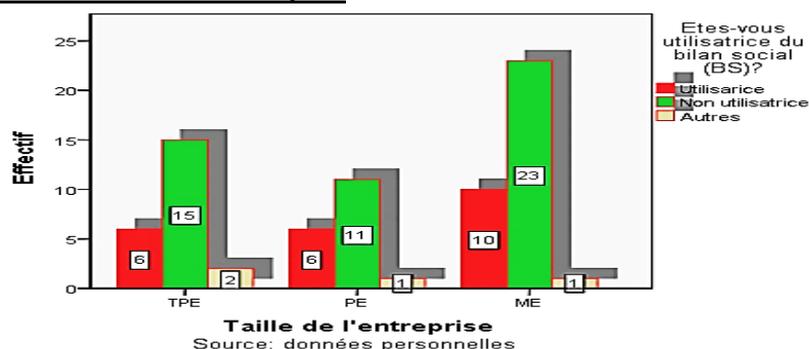
### 3.2. Analyse des caractéristiques des entreprises et des dirigeants en fonction du choix des outils de pilotage de la masse salariale

**Figure 9: Pilotage par le bilan social**



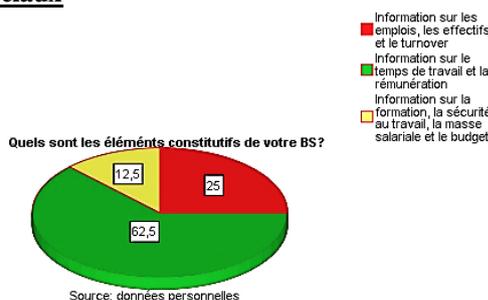
Les entités enclines à cette pratique de pilotage ne représentent que 29% de l'échantillon d'analyse. Par ailleurs la proportion des unités portées par l'usage d'outils outre que le bilan social représente 5% de l'échantillon total.

**Figure 10: Bilan social et taille de l'entreprise**



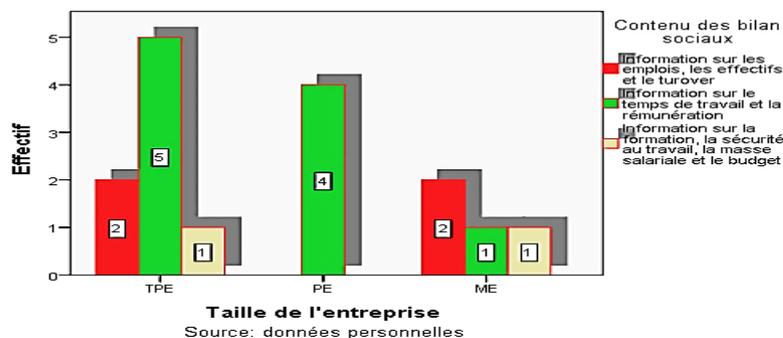
Cet outil est mobilisé respectivement par seulement (26% ; 33% et 29%), des entreprises de très petite taille, de petite taille et de taille moyenne. Par ailleurs, les entreprises de taille moyenne représentent la catégorie d'entreprise la moins portée par l'établissement du bilan social. Environ 68% des entreprises de cette catégorie ont un système de pilotage de la MS, dépourvue de bilan social.

**Figure 11: Contenu des bilans sociaux**



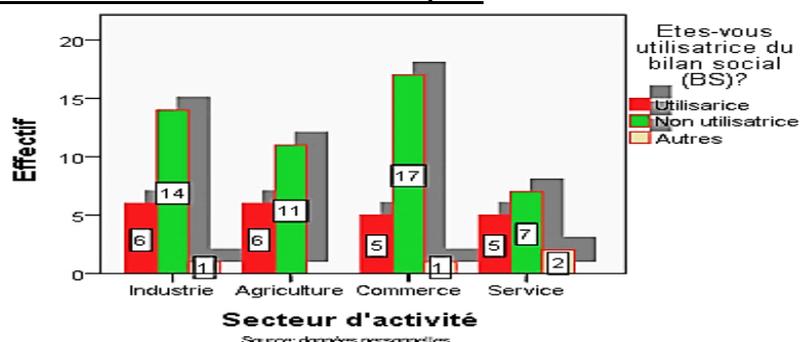
Le bilan social des unités étudiées est essentiellement composé d'informations relatives au temps de travail, et à la rémunération. Elles figurent dans les bilans sociaux d'environ 62,5% des sujets. Les informations relatives aux emplois, aux effectifs et au turnover, sont prises en compte par 25% des unités, utilisatrices. Les informations par rapport à la formation, la sécurité au travail, la MS et le budget, sont prises en compte par seulement 12,5% des entités.

**Figure 12: Contenu des bilans sociaux et taille de l'entreprise**



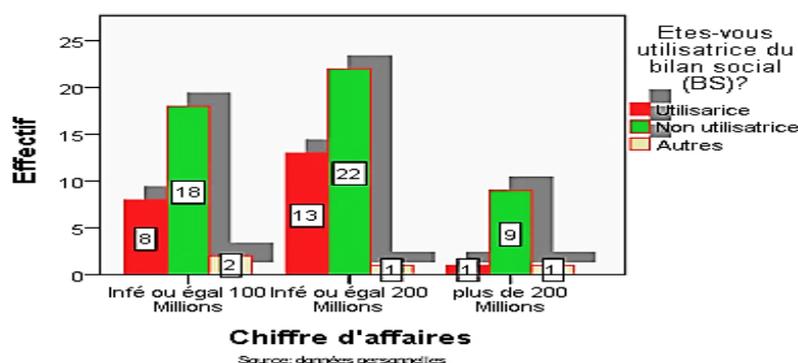
Environ 63% des entreprises de très petites tailles disposent des bilans sociaux qui prennent plus en compte les informations sur le temps de travail et la rémunération. L'essentiel des unités de petite taille tiennent des bilans sociaux structurés autour des informations sur le temps de travail et la rémunération. Par ailleurs, 50% des entreprises de taille moyenne mettent en place des bilans sociaux structurés autour des informations sur les emplois, les effectifs et le turnover.

**Figure 13: Bilan social et secteur d'activité de l'entreprise**



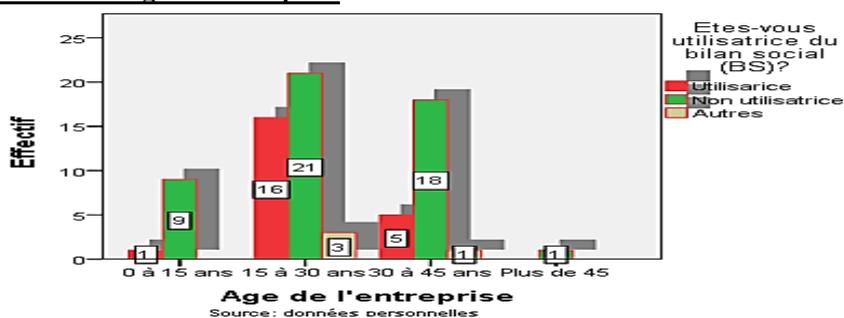
Il ressort respectivement que 29% et 35% des entreprises des secteurs de l'agriculture et de l'industrie, intègrent le bilan social dans leur dispositif de contrôle. Cependant une part non moins importante, soit respectivement 67% et 65% des entreprises de ces secteurs, pilotent leur MS en l'absence de cet outil. Par ailleurs, cet outil ravive moins l'intérêt des unités évoluant dans le secteur du commerce. Près de 74% des entreprises de ce secteur ne sont pas portées par l'usage du bilan social.

**Figure 14: Bilan social et chiffre d'affaires de l'entreprise**



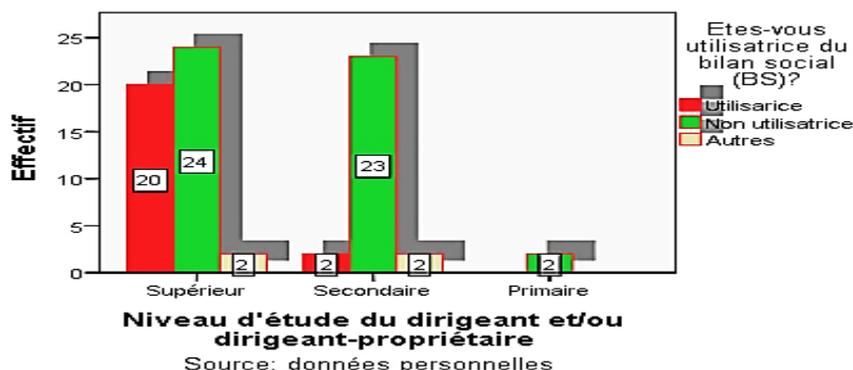
Le bilan social est mobilisé par les unités dont le chiffre d'affaires est inférieur ou égal à 200 millions, et dans certaines mesures celles dont le CA est inférieur ou égal à 100 millions. Respectivement 36% et 29% des entreprises réalisant ces chiffres d'affaires tiennent des bilans sociaux, tandis que seulement 9% des entreprises avec un chiffre d'affaires supérieur à 200 millions tiennent des bilans sociaux.

**Figure 15: Bilan social et l'âge de l'entreprise**



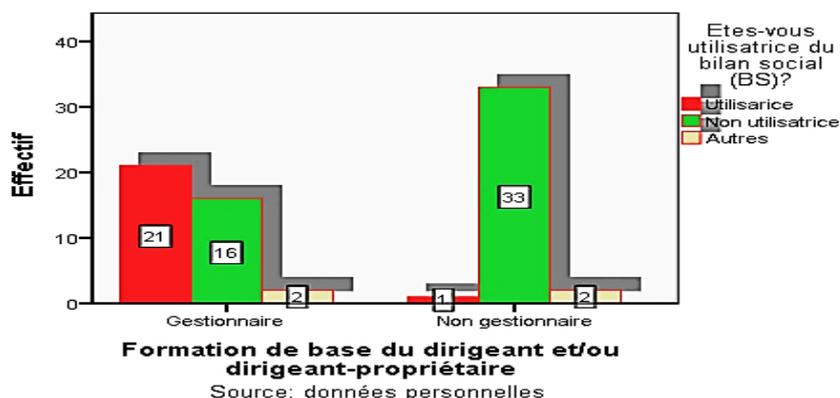
Le bilan social est mobilisé par les entités jeunes, dont l'âge est compris entre 15 à 30 ans, et dans une moindre mesure les unités dont l'âge est compris entre 30 et 45 ans. Respectivement 40% et 21% de ces catégories d'entreprises mettent en place cet outil. Cependant les unités âgées d'au plus 15 ans et de plus de 45 ans, sont respectivement moins ou pas du tout portées par l'usage de cet outil.

**Figure 16: Bilan social et niveau d'étude du dirigeant**



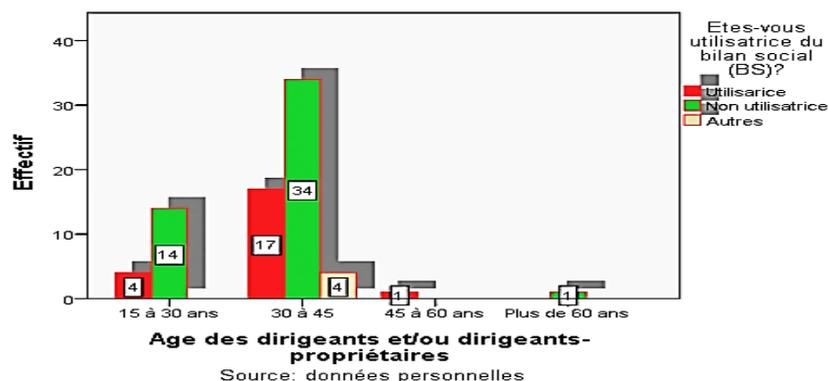
Cet outil est mieux répandu dans les unités pilotées par des dirigeants avec un niveau d'étude supérieure, soit environ 27% des managers ayant ce profil. Néanmoins, une part non moins importante d'entreprises managées par les dirigeants de même profil, indique piloter leur MS en l'absence du bilan social, soit 52% des managers dudit profil.

**Figure 17: Bilan social et formation de base du dirigeant**



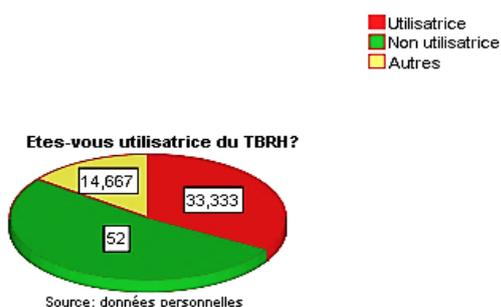
Très peu de dirigeants n'ayant pas une formation de base en gestion, tiennent un bilan social, soit seulement 3%. Cependant, cet outil est mieux répandu dans les entités managées par des dirigeants, avec une formation de base en gestion. Soit environ 54%.

**Figure 18: Bilan social et l'âge du dirigeant**



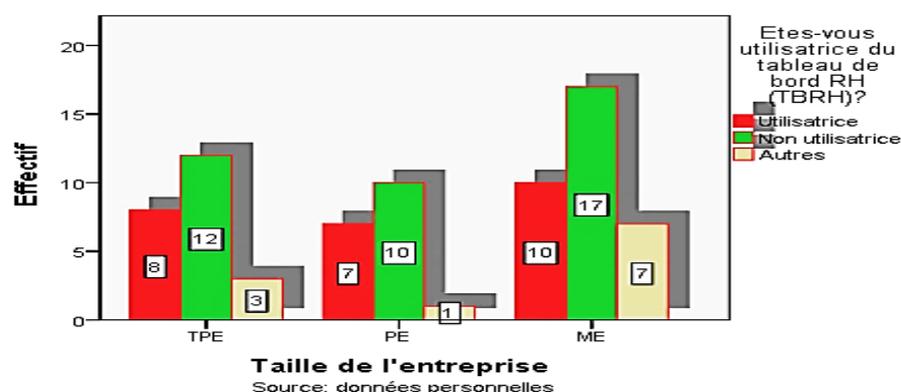
L'usage du bilan social se révèle plus important chez les managers dont l'âge est compris 30 à 45 ans et moins important dans la sphère des dirigeants plus jeunes dont l'âge est compris entre 15 à 30 ans. Respectivement, 31% et 22% des managers dont l'âge se situe entre ces intervalles, mettent effectivement en place des bilans sociaux.

**Figure 19 : Pilotage par le tableau de bord RH**



L'usage du tableau de bord RH, est moins en vue au sein de l'échantillon étudié. Plus de la moitié, soit 52% des entités étudiées indiquent piloter leur MS à l'absence de tableau de bord RH.

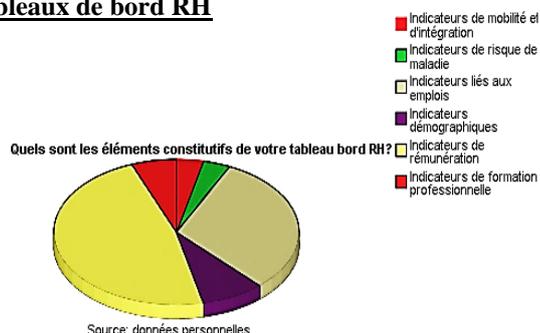
**Figure 20: TBRH et taille de l'entreprise**



Un nombre important d'entreprises de taille moyenne sont enclines par l'usage de cet outil de pilotage, soit environ 50%. Cependant, une part non moins importante, soit environ 56%

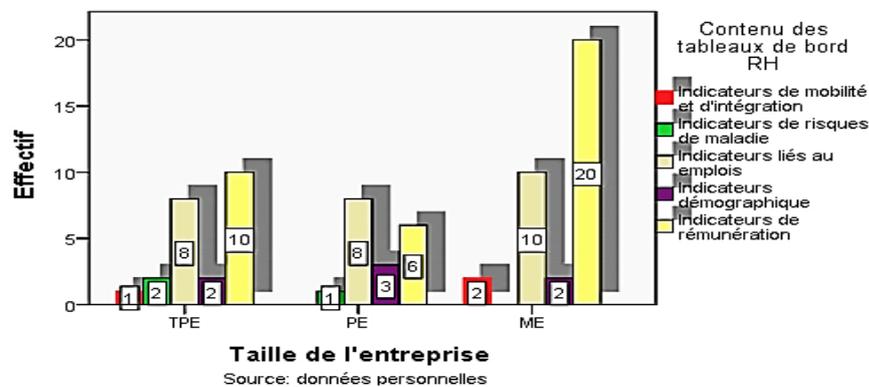
d'entreprises de petites tailles est portée par le pilotage de la MS à l'absence des tableaux de bord RH.

**Figure 21: Contenu des tableaux de bord RH**



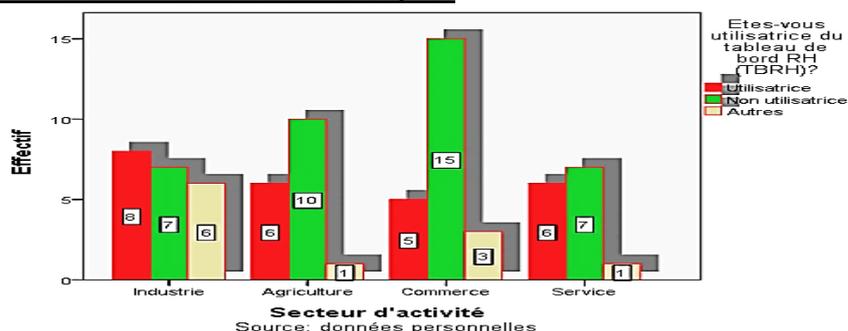
Deux indicateurs majeurs structurent le TBRH des unités étudiées. Il s'agit des indicateurs de rémunération et les indicateurs liés aux emplois. Ces indicateurs constituent respectivement 47,6% et 31% des informations contenues dans le TBRH de ces entreprises. Par ailleurs, les indicateurs démographiques, les indicateurs de mobilité et d'intégration, et les indicateurs de risques de maladie, concernent respectivement 8,3% et 3,6% des informations figurant dans le TBRH des unités étudiées.

**Figure 22: Structure des tableaux de bord RH et taille de l'entreprise**



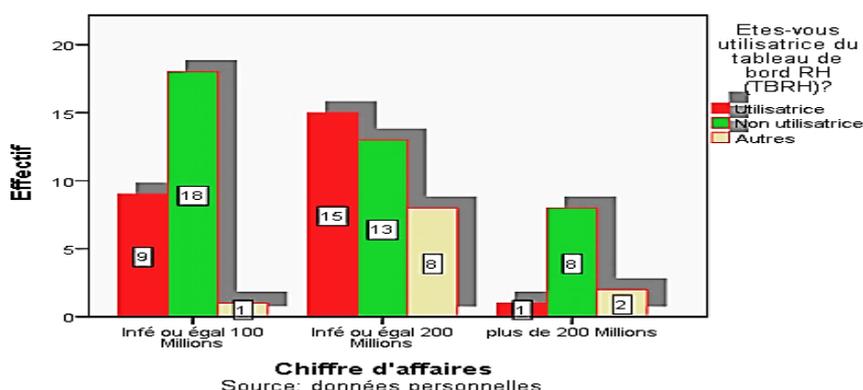
Les unités de taille de moyenne mettent en place des tableaux de bord RH structurés essentiellement autour des indicateurs de rémunération. Environ 59% des entreprises de taille moyenne tiennent des TBRH constitués principalement autour des variables de la rémunération. Cependant, ceux des entreprises de petite taille semblent être constitués essentiellement autour des indicateurs liés aux emplois, soit environ 44% des entreprises de cette catégorie. Par ailleurs, 43% des unités de très petite taille orientent leur effort en faveur de la mobilisation de ces indicateurs.

**Figure 23: TB RH et secteur d'activité de l'entreprise**



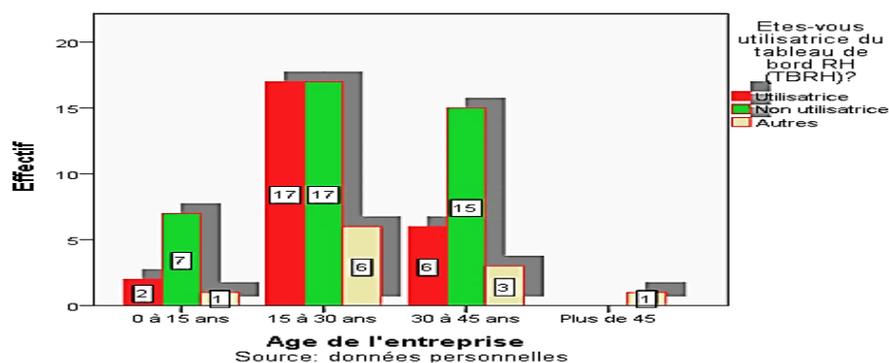
Environ, 38% des entreprises évoluant dans le secteur de l'industrie, indiquent piloter leur MS à partir du TBRH. Par ailleurs, les unités évoluant dans les secteurs de l'agriculture et du commerce, sont celles qui sont les moins portées par l'emploi du TBRH. De même la situation des entreprises de services tend vers la même tendance. Le nombre des entreprises de ce secteur, dont le dispositif de pilotage intègre le TBRH, est moins important.

**Figure 24: TBRH et chiffre d'affaires de l'entreprise**



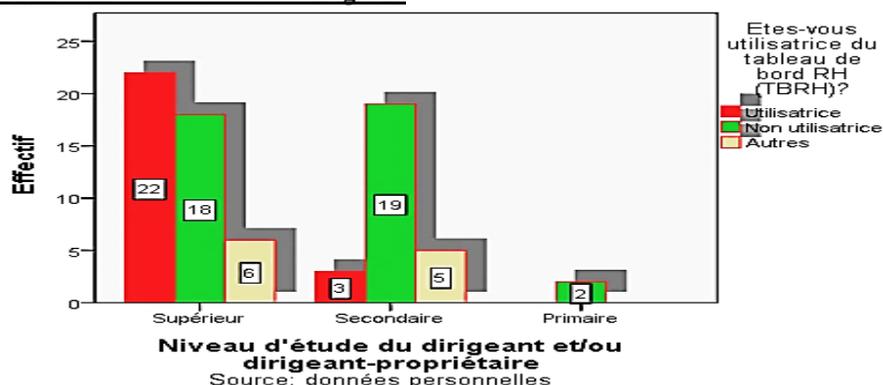
Le tableau de bord RH apparaît dans le système de pilotage de la MS des entités qui réalisent un chiffre d'affaires inférieur ou égal à 200 millions, et dans une moindre mesure celles dont le chiffre d'affaires est inférieur ou égal à 100 millions. Successivement, 42% et 32% des entreprises qui réalisent ces chiffres d'affaires mettent en place des TBRH, tandis que seulement 9% des entreprises avec CA de plus de 200 millions établissent des TBRH.

**Figure 25: TBRH et l'âge de l'entreprise**



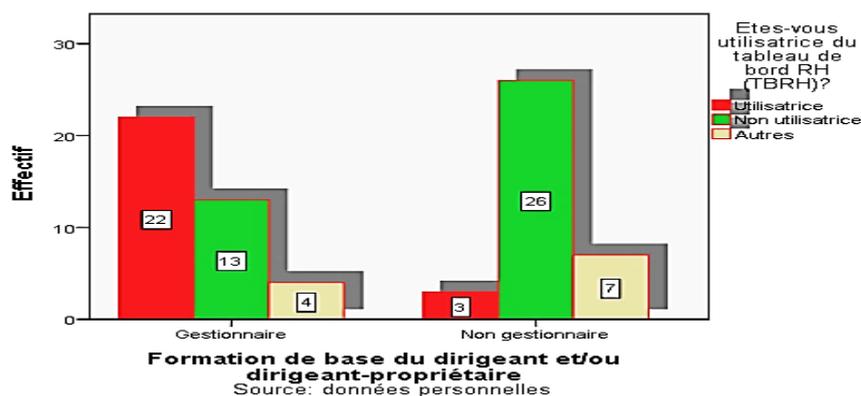
Le tableau de bord RH est présent dans le dispositif de pilotage des entités jeunes, dont l'âge est compris entre 15 à 30 ans, et dans une certaine mesure celles dont l'âge est compris entre 30 à 45 ans. Respectivement, 43% et 25% des entreprises appartenant à ces intervalles d'âge, tiennent des TBRH. Cependant très peu d'unités âgées d'au plus 15 ans, ont recours à cet outil, soit seulement 20%.

**Figure 26: TBRH et niveau d'étude du dirigeant**



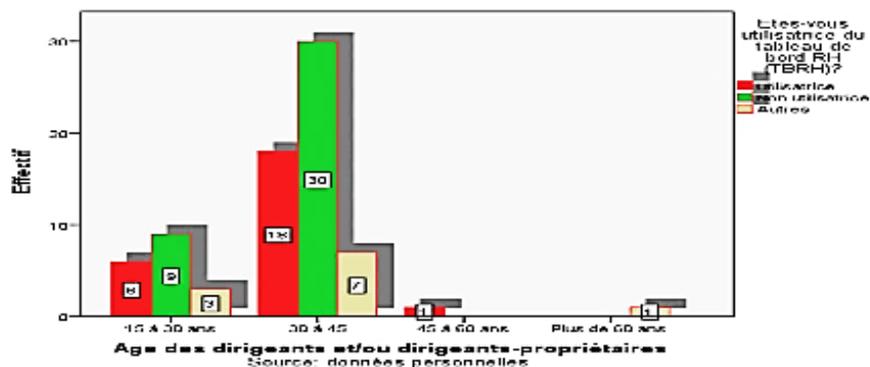
Les dirigeants avec un niveau d'étude supérieure, semblent mettre plus d'accent sur la tenue du TBRH. Environ 48% des managers de ce profil indiquent mobilisés cet outil à des fins de pilotage. Cependant, une part non-négligeable des dirigeants de même profil indiquent se passer des TBRH.

**Figure 27: TBRH et formation de base du dirigeant**



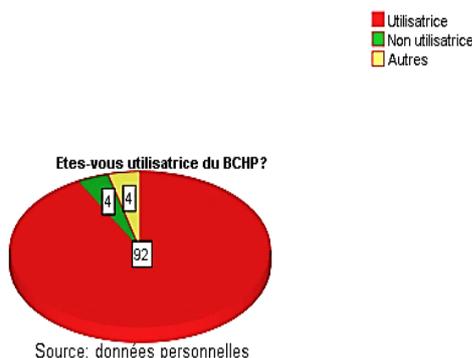
Les dirigeants avec une formation de base en gestion, sont plus portés par la mise en place du TBRH, que ceux qui en sont dépourvus. Environ 56% de ceux qui ont une formation de base en gestion, ont recours à cet outil. Cependant, ceux n'ayant pas une formation de base en gestion, et portés par le pilotage de la MS à partir du TBRH, ne représentent que 8%.

**Figure 28: TBRH et âge du dirigeant**



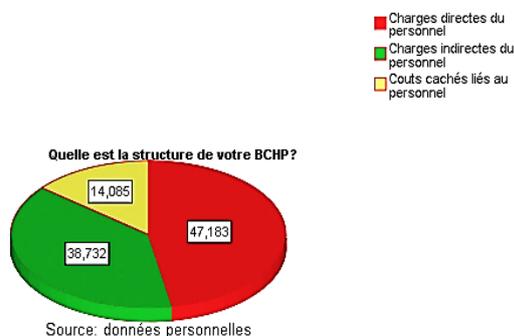
Le TBRH est présent dans le dispositif de pilotage de la MS des dirigeants et/ou dirigeants-proprétaires, dont l'âge est respectivement compris entre 30 à 45 ans et entre 15 à 30 ans. Environ 32% et 33% des managers se situant dans ces tranches d'âge, mettent en place des TBRH.

**Figure 29: Pilotage par le budget des charges du personnel**



L'essentiel des entreprises étudiées mettent en place des budgets spécialement, soit 92% de l'échantillon. Cependant, les unités pilotant leur MS en l'absence de cet outil sont moins importantes. Elles ne représentent que 4% de l'échantillon.

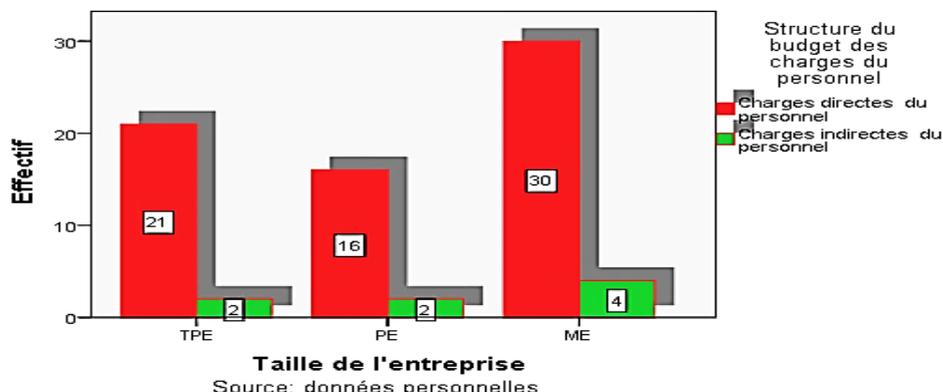
**Figure 30: Structure du BHP**



Les charges directes du personnel ont 67% de chance d'apparaître dans le budget des charges du personnel des entreprises étudiées. Quant aux charges indirectes elles apparaissent dans 55%

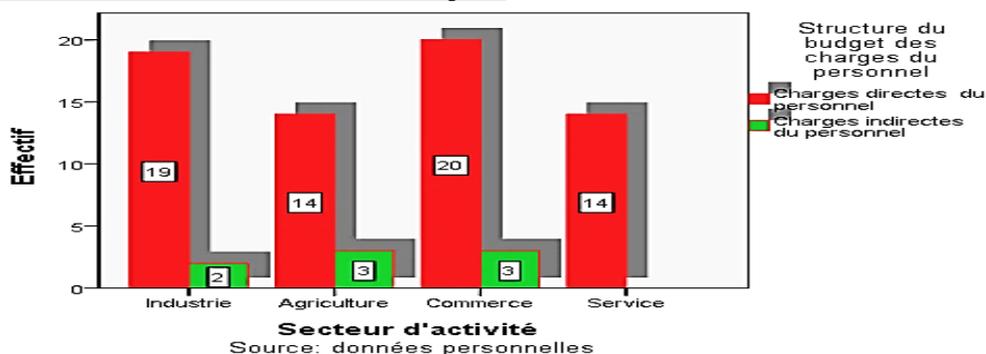
des cas. S'agissant des coûts cachés afférents au personnel, ils sont susceptibles d'être pris en compte dans les budgets du personnel, dans seulement 20% des cas.

**Figure 31: Structure du BCHP et taille de l'entreprise**



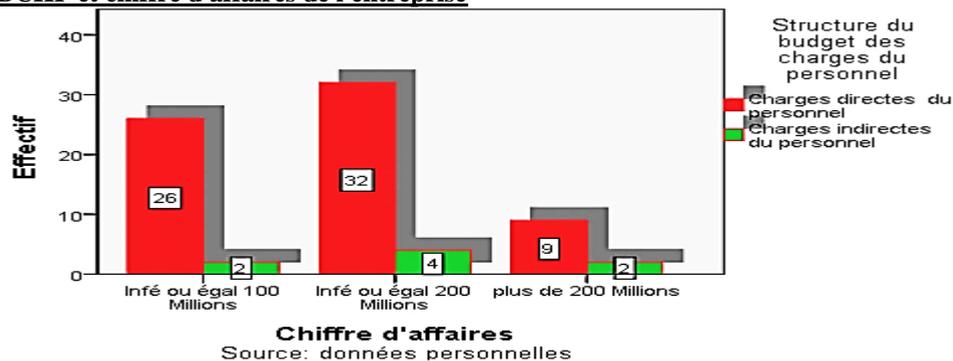
Les budgets des charges du personnel prennent essentiellement en compte les charges directes du personnel. Cependant, une frange non moins importante d'entreprises de taille moyenne, soit environ 24% des entreprises de cette catégorie, s'attache à l'analyse et à la prise en compte des charges indirectement liées au personnel.

**Figure 32: BCHP et secteur d'activité de l'entreprise**



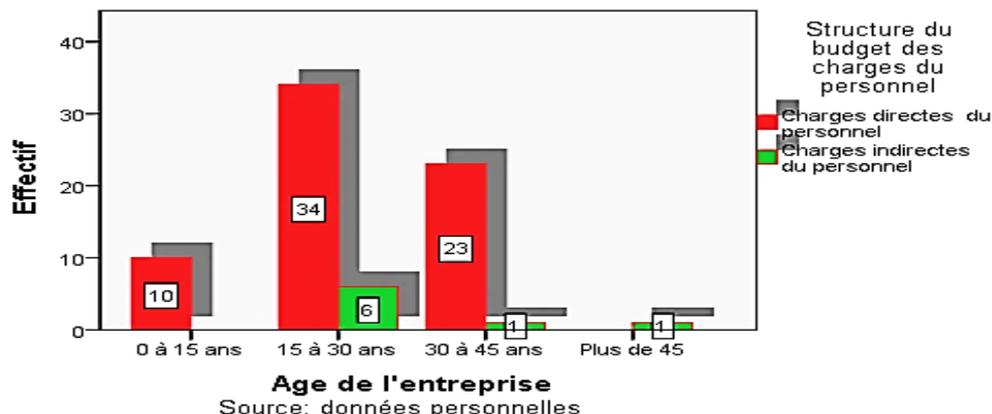
Cet outil est mieux diffusé dans les unités évoluant dans les secteurs du commerce et de l'industrie. Respectivement, environ 96% et 95% des entreprises de ces secteurs en mettent en place. Par ailleurs, respectivement 88% et 86% d'entreprises des secteurs de l'agriculture et des services, utilisent des budgets de charges du personnel.

**Figure 33: BCHP et chiffre d'affaires de l'entreprise**



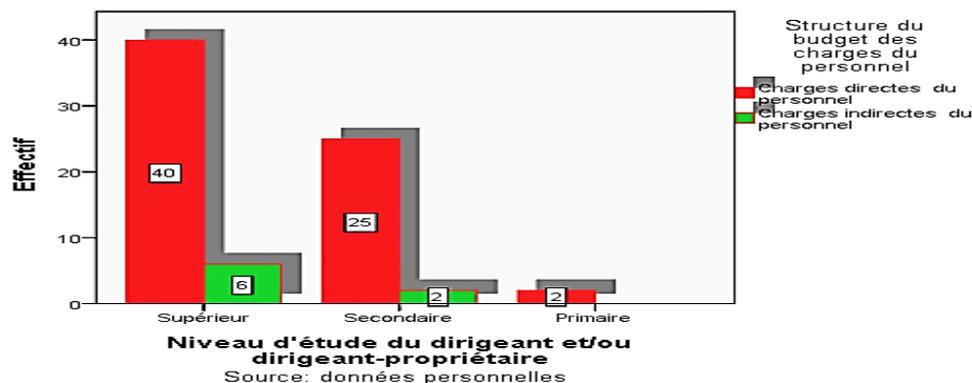
Importe le niveau du chiffre d'affaires, le budget des charges du personnel s'érige comme un outil majeur de pilotage de la MS dans les unités étudiées. Il ressort que la presque totalité des unités étudiées tiennent un budget des charges du personnel.

**Figure 34: BChP et l'âge de l'entreprise**



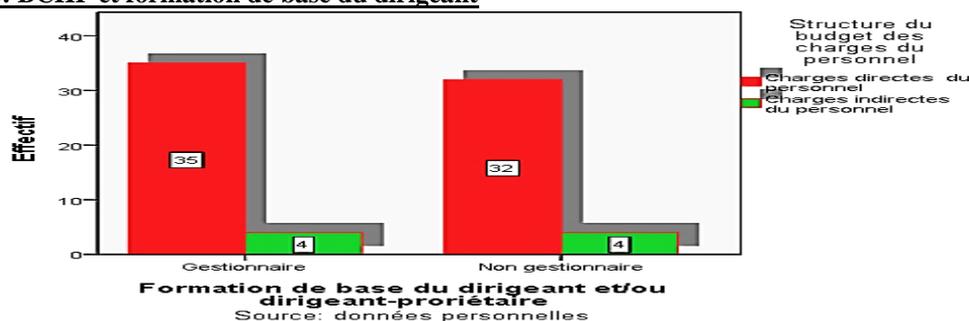
Cet outil s'érige comme le plus répandu en matière de pilotage de la MS. La quasi-totalité des sujets en tient. Respectivement 90% ; 95% ; 88% et 100% des unités dont l'âge est compris entre 0 à 15 ans ; 15 à 30 ans ; 30 à 45 ans ; et celles ayant plus de 45 ans.

**Figure 35: BChP et niveau d'étude du dirigeant**



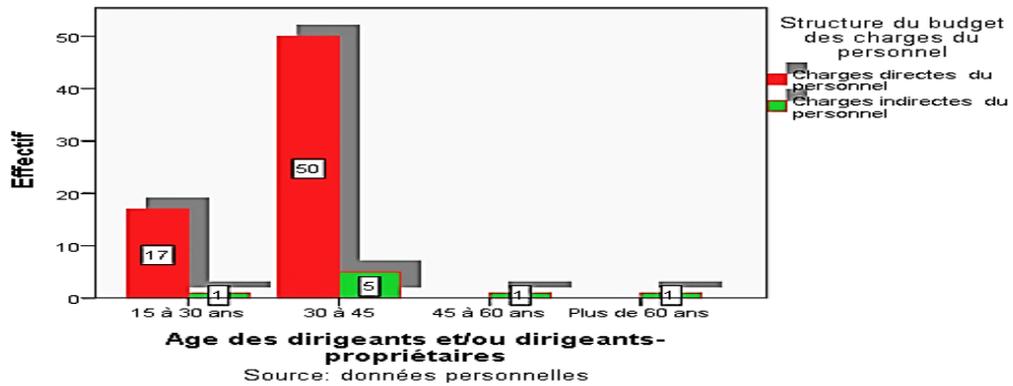
Respectivement, 93% et 88% des dirigeants avec un niveau d'étude supérieur et secondaire, sont portés par la mise en place du BChP. Par ailleurs, il s'ingère moins dans le système des unités pilotées par des dirigeants avec un niveau d'étude primaire.

**Figure 36: BChP et formation de base du dirigeant**



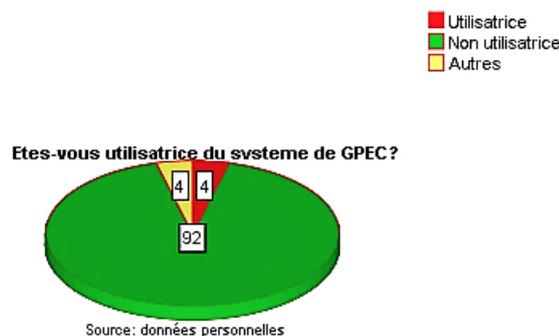
Environ 95% des dirigeants avec une formation en gestion, pilotent leur MS par la tenue du budget des charges du personnel. Cependant, 89% des dirigeants n'ayant pas une formation de base en gestion, mettent en place un BCHP en vue de piloter les charges du personnel.

**Figure 37: BCHP et l'âge du dirigeant**



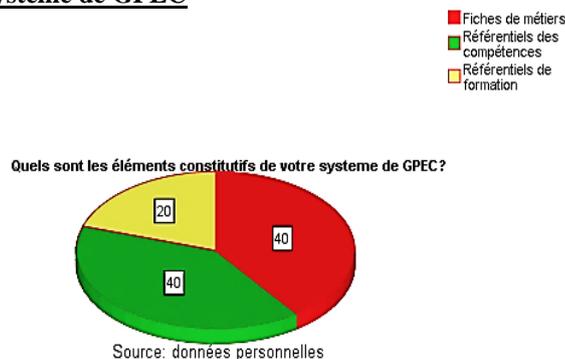
Respectivement, 94% et 91% des managers dont l'âge est compris entre 15 à 30 ans et entre 30 à 45 ; ainsi que l'ensemble de ceux dont l'âge se situe entre 45 à 60 ans ; et ceux âgés de plus de 60 ans, mettent en place un budget des charges du personnel pour piloter leur MS.

**Figure 38: Pilotage par le système de GPEC**



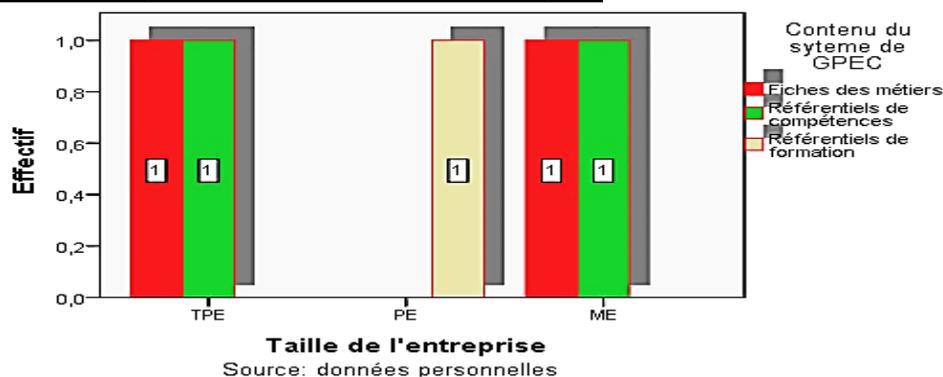
Très peu d'entreprises de l'échantillon s'attachent à la mise en place d'un système de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Nombreuses sont les entités qui indiquent n'avoir pas recours à cet outil. Celles-ci représentent 92% des sujets.

**Figure 39: Contenu du système de GPEC**



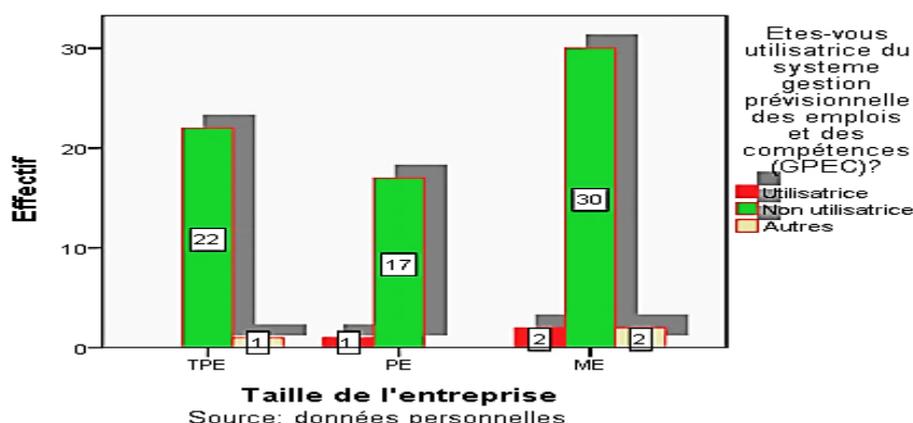
Le système de GPEC en place dans les unités étudiées est essentiellement structuré autour de trois aspects majeurs à savoir : la production ou la tenue des fichiers des métiers, des références des compétences et de formation. La tenue des fiches des métiers et des référentiels des compétences consacre chacune 40% des activités du système. Tandis que la tenue des référentiels correspond à 20% des activités du système.

**Figure 40: Contenu du système de GPEC et taille de l'entreprise**



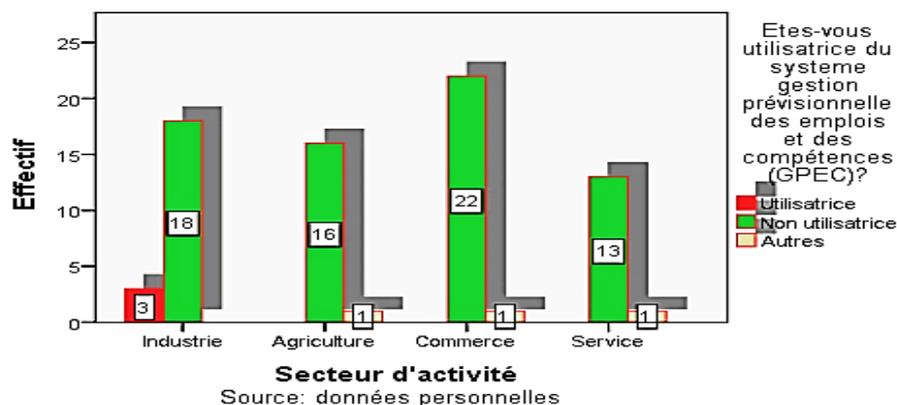
Le système de GPEC mis en place dans les très petites entreprises, s'attache essentiellement à la tenue des fiches de métiers et des référentiels de formation. Quant aux petites entreprises, elles se limitent à produire des référentiels de formation. Celui des moyennes entreprises est structuré autour des fiches de métiers et des référentiels de formation.

**Figure 41: Système de GPEC et Taille de l'entreprise**



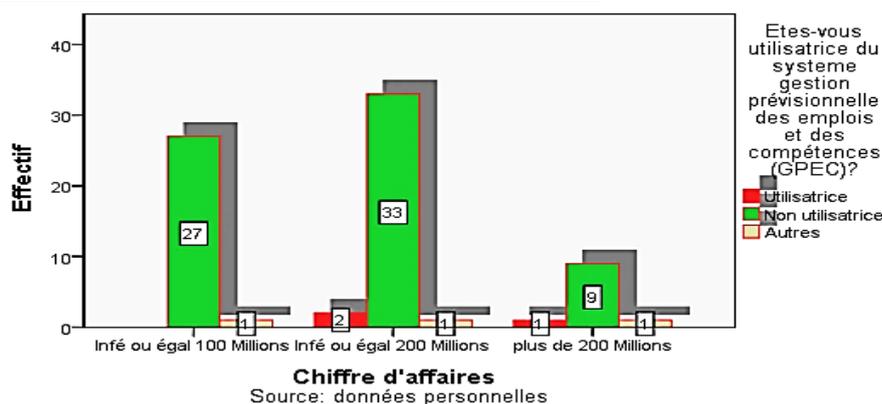
Le système de GPEC est diffusé essentiellement dans les petites et moyennes entreprises, soit une (01) petite entreprise sur dix-huit (18) et deux (02) moyennes entreprises sur trente-quatre, ont recours à cet outil de pilotage.

**Figure 42: Système de GPEC et secteur d'activité de l'entreprise**



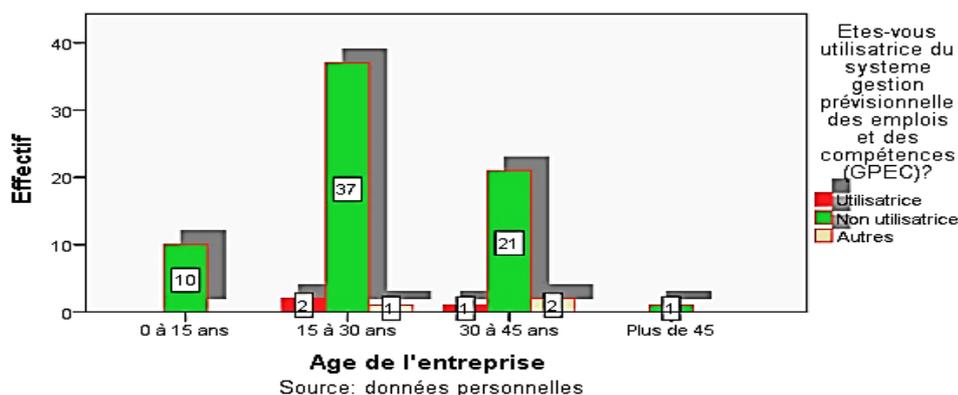
Les entreprises des secteurs de l’agriculture, du commerce et du service semblent ne pas être portées par la mise en place de ce système. Tel n’est pas le cas des unités industrielles. En effet, 14% d’entre elles sont enclines par la mise en place de cet outil.

**Figure 43: Système de GPEC et chiffre d'affaires de l'entreprise**



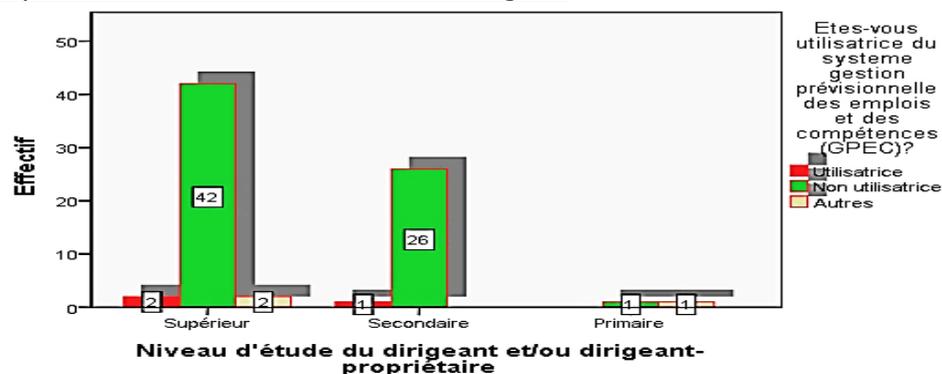
Cet outil est quelque peu diffusé dans les entreprises qui réalisent respectivement un chiffre d’affaires inférieur ou égal à 200 millions, ainsi que celles avec un chiffre d’affaires supérieur à 200 millions. Celles-ci représentent successivement 6% et 9% des entreprises de ces catégories.

**Figure 44: Système de GPEC et l'âge de l'entreprise**



La GPEC intègre le dispositif de pilotage de la MS de certaines entreprises dont l'âge est compris entre 15 à 30 ans et entre 30 à 35 ans. Respectivement environ 5% et 4% des entreprises dont l'âge se situe entre ces intervalles, sont portées par la mise en place de cet outil.

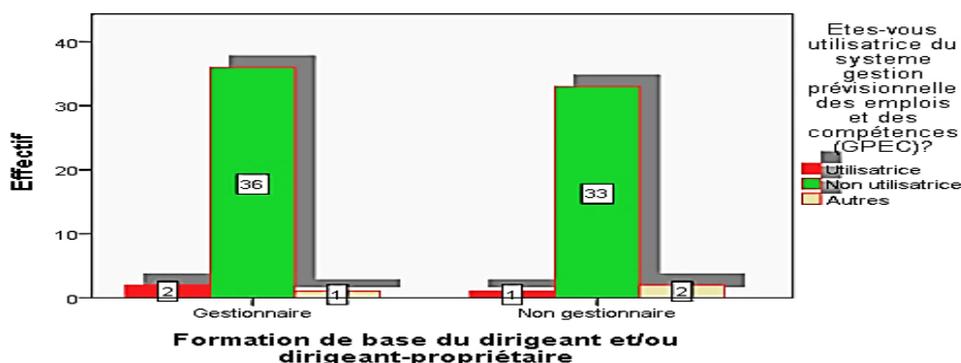
**Figure 45: Système de GPEC et niveau d'étude du dirigeant**



Source: données personnelles

Certains dirigeants sont dans un certain sens enclin à la mise en place d'un système de GPEC, soit respectivement 4% et 3% des dirigeants de niveaux d'études supérieur et secondaires.

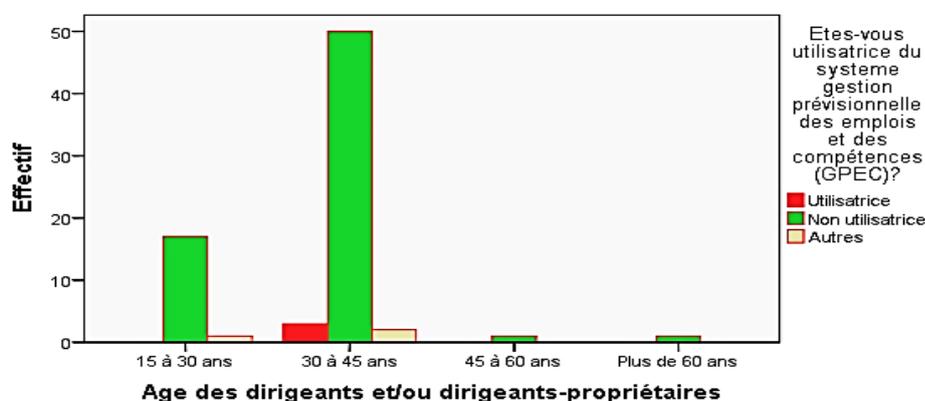
**Figure 46: Système de GPEC et formation de base du dirigeant**



Source: données personnelles

Cet outil intègre le dispositif de pilotage de seulement 5% des dirigeants ayant une formation en gestion et 3% de ceux dépourvus d'une formation de base en gestion.

**Figure 47: Système de GPEC et l'âge du dirigeant**

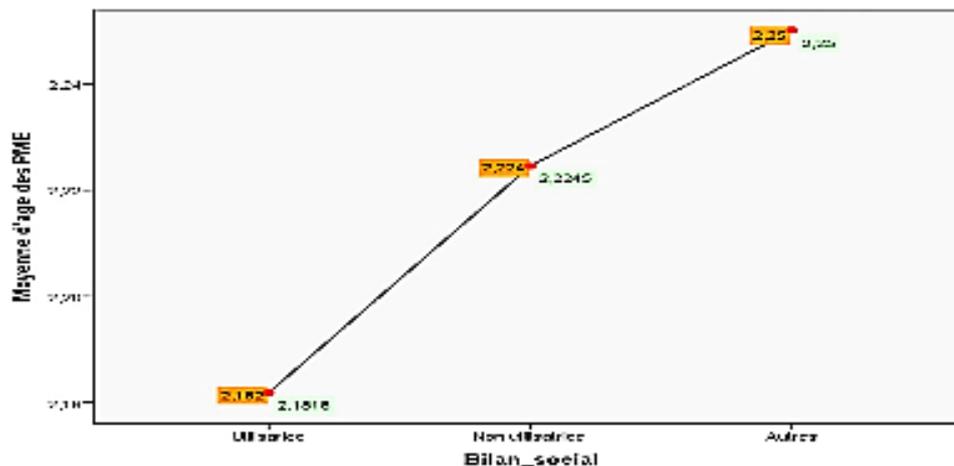


Source: données personnelles

Ce système est prisé par certains dirigeants jeunes dont l'âge est compris entre 30 à 45 ans. Ceux-ci représentent seulement 5%.

### 3.3. Analyse des liens entre choix des outils de pilotage de la masse salariale et les facteurs de contingence structurelle et comportementale

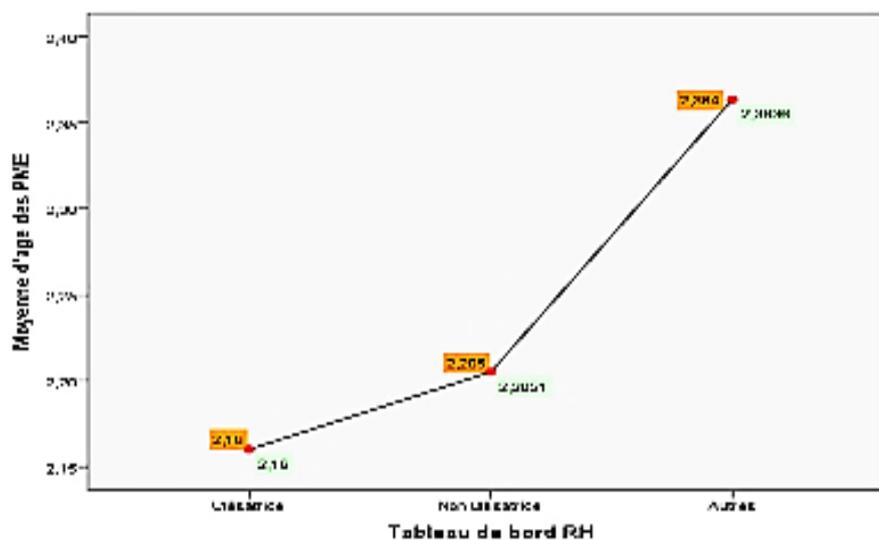
**Figure 48: Lien entre choix du BS et l'âge de l'entreprise**



Source: données personnelles

Le résultat induit  $F(2; 72) = 0,035$  indique une différence entre les moyennes d'âge dans les groupes d'échantillon. Mais cette différence n'est pas statistiquement significative au seuil de 5%, avec  $p = 0,928$ . Ceci permet de retenir l'hypothèse nulle ( $H_0$ ) et de conclure que le facteur à l'étude (âge de l'entreprise) n'est pas influent. Donc l'hypothèse ( $H_1$ ) est confirmée.

**Figure 49: Lien entre choix du TBRH et l'âge de l'entreprise**

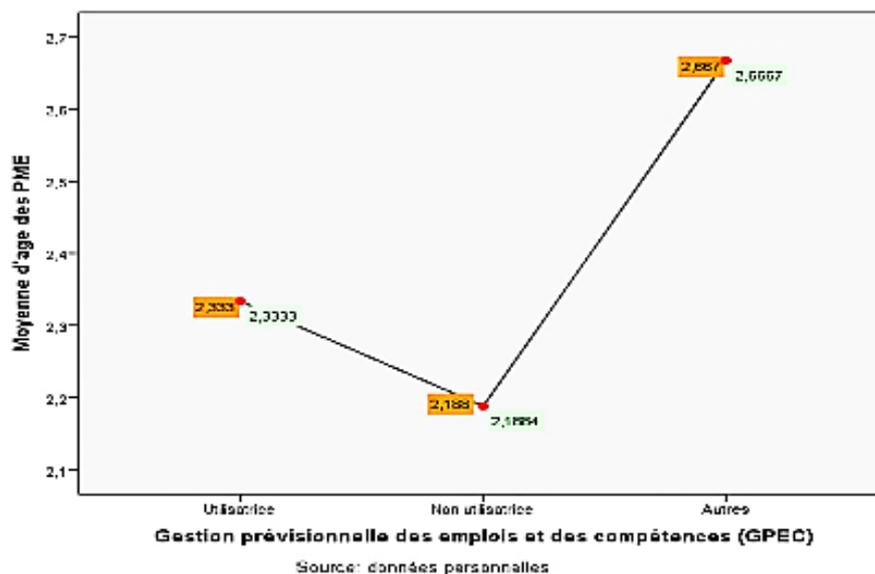


Source: données personnelles

Avec  $F(2, 72) = 0,339$  le test indique un écart des moyennes d'âge dans les trois (03) groupes d'entreprises. Cependant cette différence n'est pas statistiquement significative au seuil de 5%.

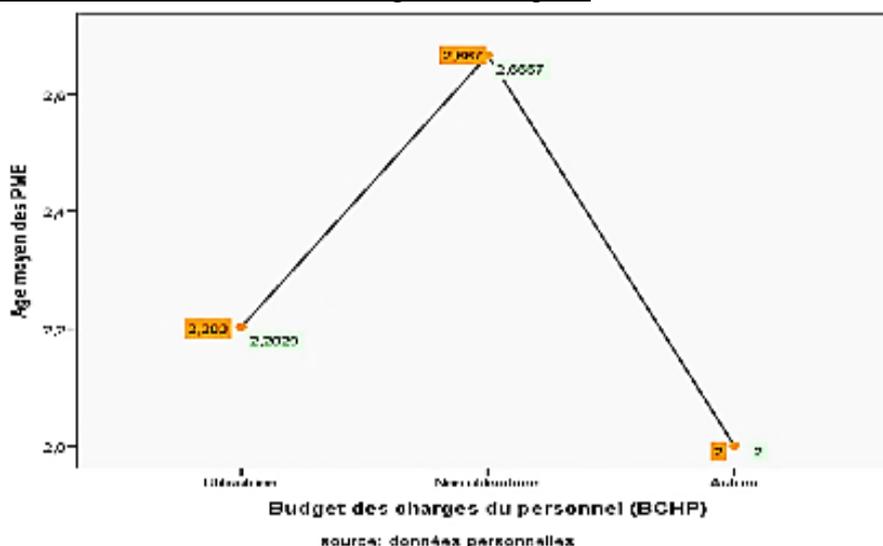
avec  $p=0,786$ . Ce qui implique le maintien de l'hypothèse nulle ( $H_0$ ) et permet d'affirmer que le facteur à l'étude (l'âge de l'entreprise) n'est pas influent. Donc l'hypothèse ( $H_2$ ) est confirmée.

**Figure 50: Lien entre choix du système de GPEC et l'âge de l'entreprise**



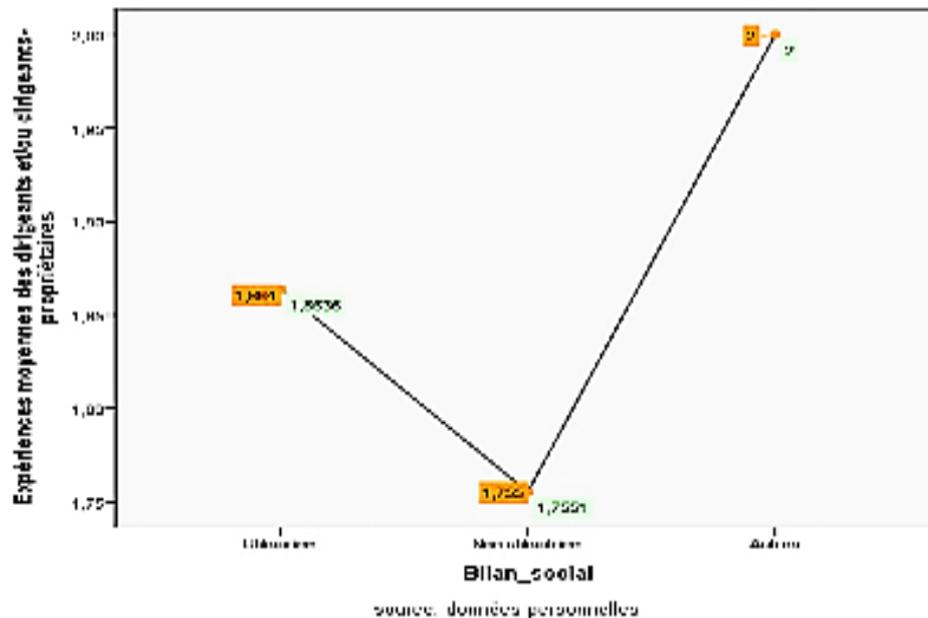
L'analyse indique des écarts d'âge dans les groupes observés avec  $F(2,72)=0,746$ . Mais l'écart n'est pas statistiquement significatif au seuil critique de 5%, avec  $p=0,436$ . Ce qui implique le maintien de l'hypothèse nulle ( $H_0$ ) et permet d'affirmer que le facteur (âge de l'entreprise) n'est pas influent. Ce qui confirme l'hypothèse ( $H_3$ ).

**Figure 51: Lien entre choix du BCHP et l'âge de l'entreprise**



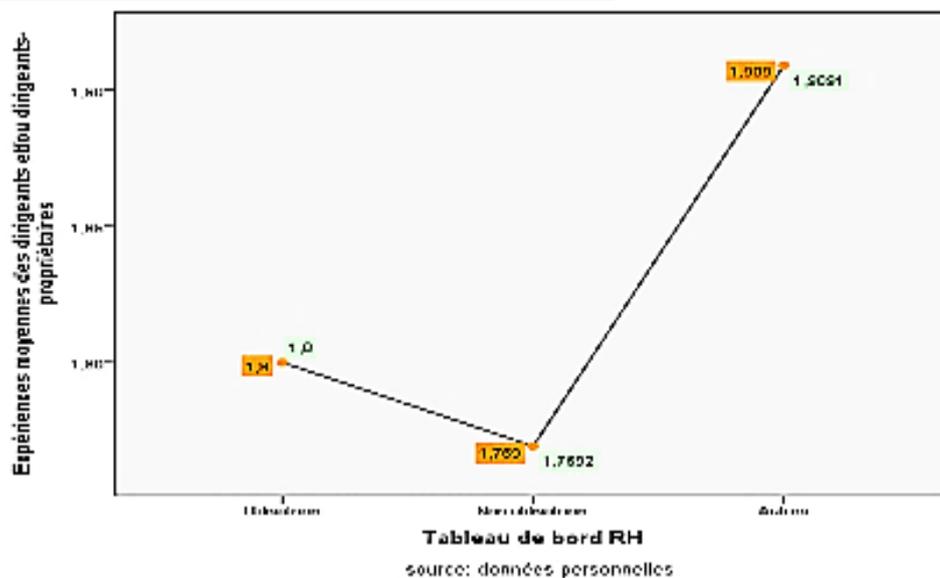
Avec  $F(2,72)=0,809$  indique une différence d'âge dans les groupes d'échantillon observés. Mais cette différence n'est pas statistiquement significatif, car  $p=0,423$  associée est supérieure au seuil critique de 5%. Ce qui induit le maintien de l'hypothèse nulle ( $H_0$ ) et permet d'affirmer que le facteur (âge de l'entreprise) n'est pas influent. D'où la validation de l'hypothèse ( $H_4$ ).

**Figure 52: Lien entre choix du BS et l'âge du dirigeant**



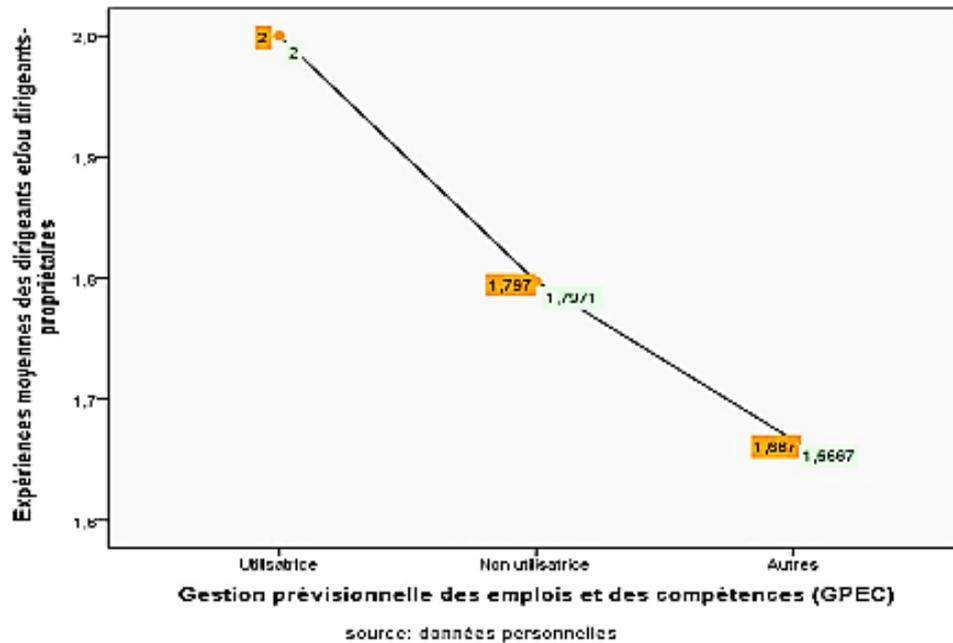
Le résultat de l'analyse des écarts d'âge  $F(2,72)=0,637$ , indique un écart entre les moyennes d'âge. Mais l'erreur statistique  $p=0,360$  est supérieur seuil de probabilité critique de 5%. Ce qui implique le maintien de l'hypothèse nulle ( $H_0$ ). Ceci permet d'affirmer que le facteur (âge du dirigeant) n'est pas influent. En substance l'hypothèse nulle ( $H_5$ ) est validée.

**Figure 53: Lien entre choix du TBRH et l'âge du dirigeant**



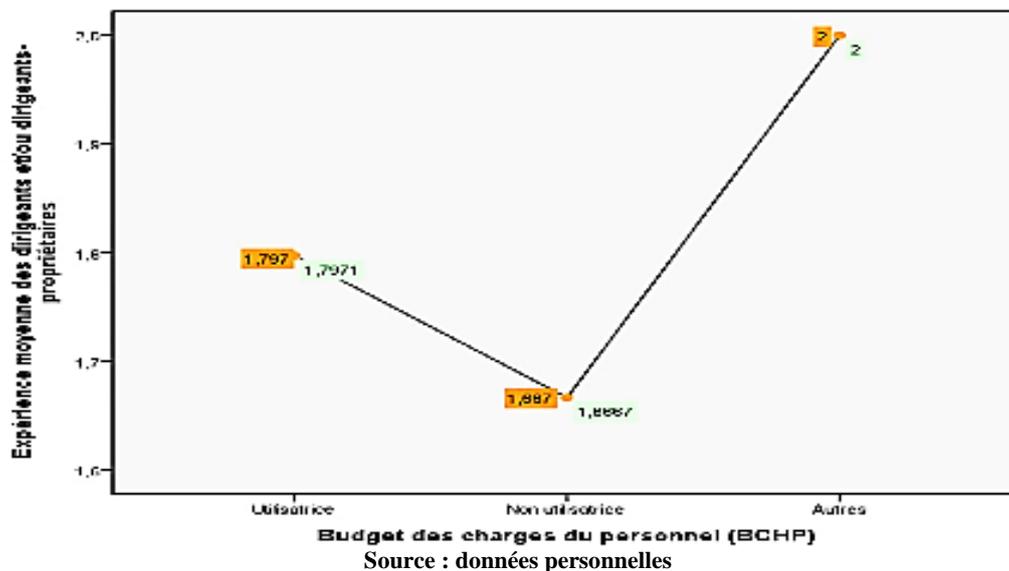
Avec  $F(2,72)=0,566$  et une erreur statistique associée  $p=0,973$  supérieur au seuil de probabilité critique de 5%. La décision statistique y afférente permet de retenir l'hypothèse nulle ( $H_0$ ) et d'affirmer que le facteur (âge du dirigeant) n'est pas influent. Ce qui revient donc à valider l'hypothèse ( $H_6$ ).

**Figure 54: Lien entre choix du système GPEC et l'âge du dirigeant**



Il en découle que l'écart entre les moyennes observées au niveau des trois (03) groupes d'échantillon n'est pas statistiquement significatif au seuil de 5% avec  $F(2,72)=0,316$  et une erreur statistique  $p=0,646$  supérieure au seuil de probabilité sus indiqué. Ce qui induit le maintien de l'hypothèse nulle ( $H_0$ ) et permet d'affirmer que le facteur (âge du dirigeant) n'est pas influent. Donc revient à confirmer l'hypothèse ( $H_7$ ).

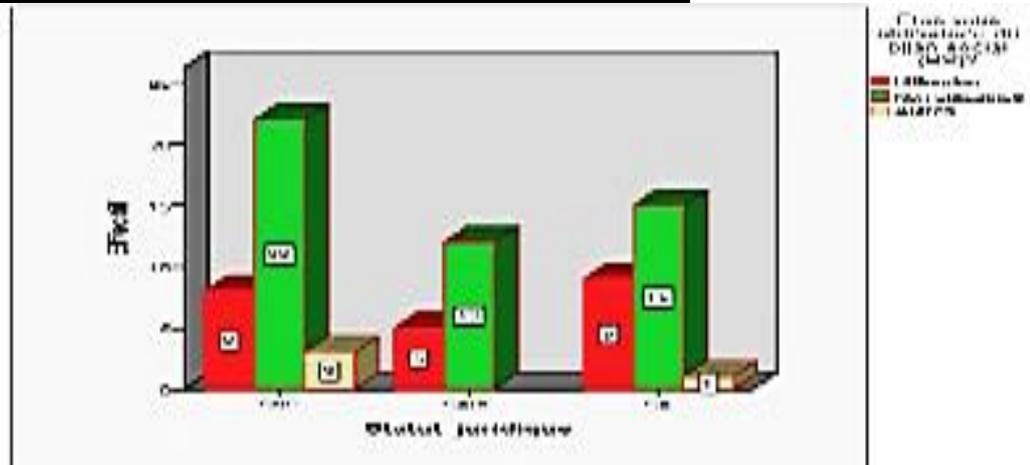
**Figure 55: Lien entre choix du BCHP et l'âge du dirigeant**



Il en ressort que l'écart d'âge moyen dans les différents groupes n'est pas statistiquement significatif, soit  $F(2,72)= 0,316$ , avec une erreur quantifiée  $p=0,423$  supérieure au seuil de 5%.

Ceci implique le maintien de l'hypothèse nulle (H0). Donc comme pour dire que le facteur (âge du dirigeant) n'est pas influent. Ce qui conduit à confirmer l'hypothèse (H8).

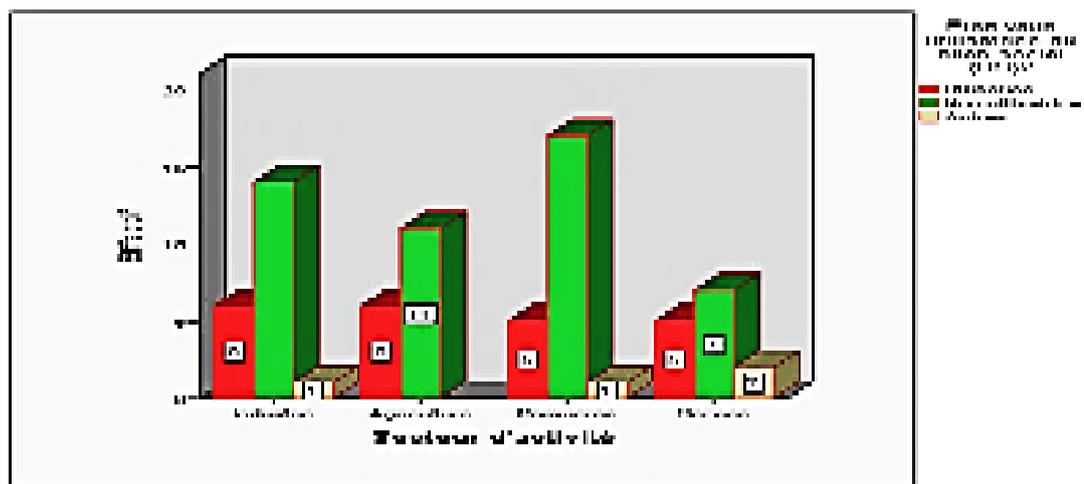
**Figure 56: Lien entre choix du BS et statut juridique de l'entreprise**



Source : données personnelles

Le test induit un lien de dépendance entre les variables d'analyse, avec  $F(4,1)=2,264$ . Mais ce lien de dépendance n'est pas statistiquement significative avec  $p=0,735$  supérieur au seuil de critique de 5%. Ce qui induit le maintien de l'hypothèse nulle (H0) et revient à infirmer l'hypothèse (H9) de dépendance entre les deux variables.

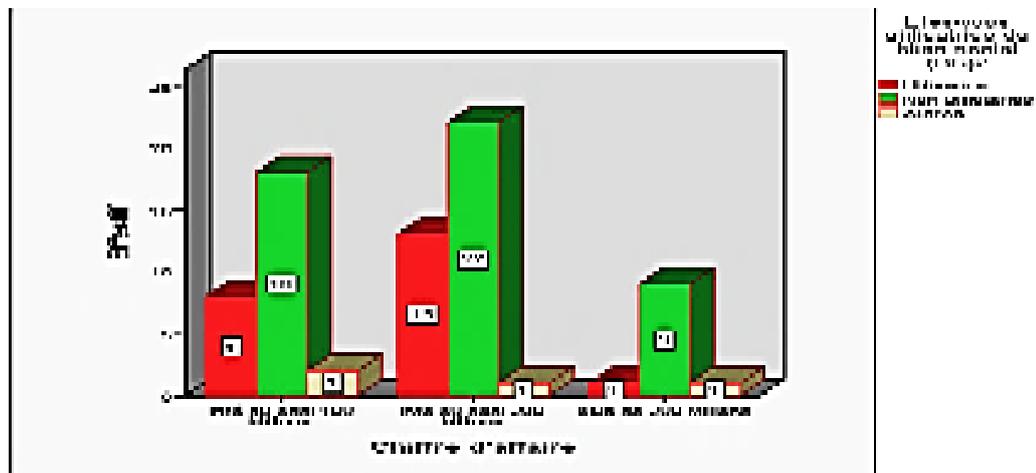
**Figure 57: Lien entre choix du BS et secteur d'activité de l'entreprise**



Source : données personnelles

Le test indique un lien de dépendance entre les variables à l'étude, avec  $F(6,1)= 4,338$ . Mais cette relation de dépendance n'est pas statistiquement significative car  $p=0,641$ , est supérieur au seuil critique de 5%. Ce qui implique le maintien de l'hypothèse nulle (H0) et conduit à invalider l'hypothèse (H10) de dépendance entre les variables étudiées.

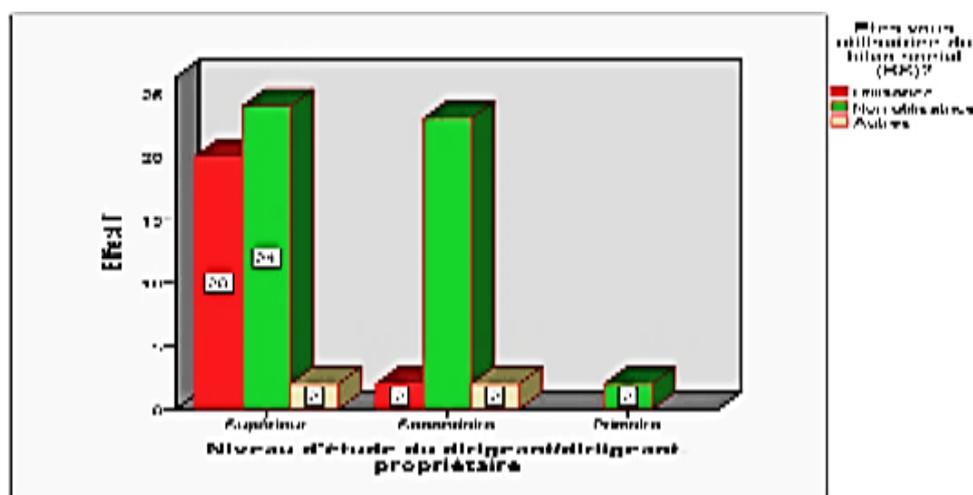
**Figure 58: Lien entre choix du BS et chiffre d'affaires de l'entreprise**



Source : données personnelles

Le résultat du test permet d'affirmer une relation de dépendance entre les variables étudiées, avec  $F(4,1)=3,987$ . Cependant la dépendance observée n'est pas statistiquement significatif au seuil de 5%, car  $p=0,384$  est supérieur au seuil critique de 5%. Ce qui induit le maintien de l'hypothèse nulle ( $H_0$ ) et revient à invalider l'hypothèse ( $H_{11}$ ) de dépendance entre les deux variables.

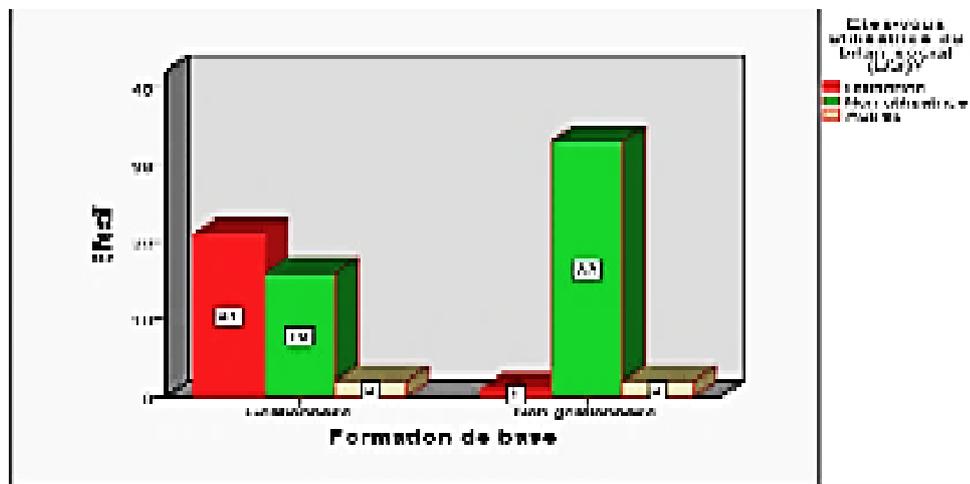
**Figure 59: lien entre BS et niveau d'étude du dirigeant**



Source : données personnelles

L'analyse indique qu'au seuil de 5%, il existe un lien de dépendance modéré et statistiquement significatif entre les variables étudiées, avec  $F(4,1)=12,758$  car  $p=0,05$ . La conclusion statistique associée implique le rejet de l'hypothèse nulle ( $H_0$ ), et conduit à valider l'hypothèse ( $H_{12}$ ) de dépendance entre les deux variables.

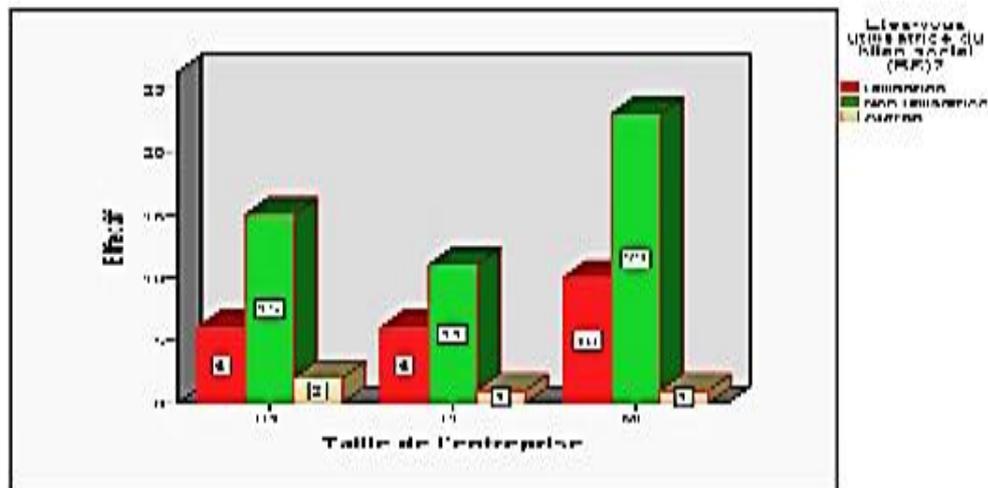
**Figure 60: Lien entre choix du BS et formation de base du dirigeant**



Source : données personnelles

Il résulte un lien de dépendance statistiquement significatif entre les variables étudiées, au seuil de 5% avec  $F(2,1)=26,682$ , et  $p=0,00$ . L'analyse indique une forte relation de dépendance entre les deux variables, soit  $v$  de cramer= $0,556$ . La conclusion statistique associée induit le rejet de l'hypothèse nulle ( $H_0$ ) et conduit à valider l'hypothèse ( $H_{13}$ ) de dépendance entre les variables à l'étude.

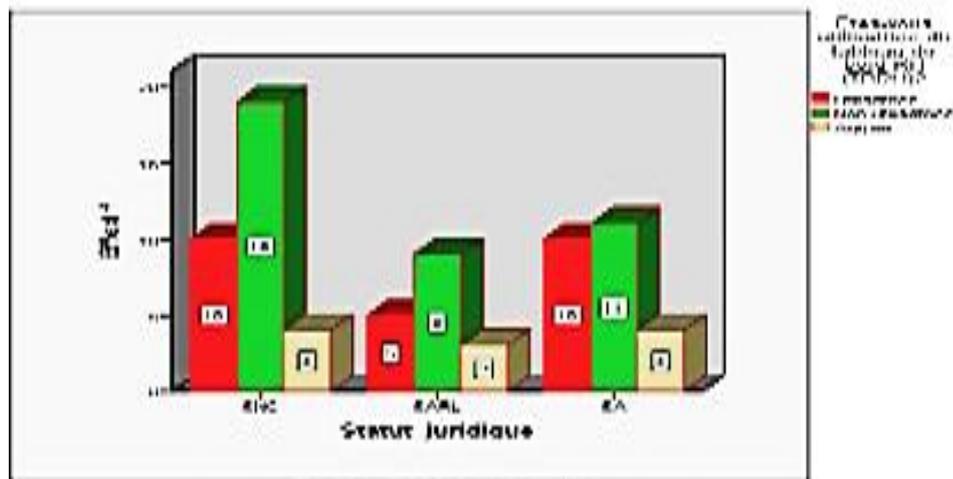
**Figure 61: Lien entre choix du BS et taille de l'entreprise**



Source : données personnelles

Le test admet un lien de dépendance entre les deux variables, avec  $F(4,1)=1,459$ . Cependant que la dépendance observée n'est pas statistiquement significative, car l'erreur quantifiée  $p=0,912$  est supérieur au seuil critique de 5%. Ce qui implique le maintien de l'hypothèse nulle ( $H_0$ ), et revient à invalider l'hypothèse ( $H_{14}$ ) de dépendance entre les deux variables.

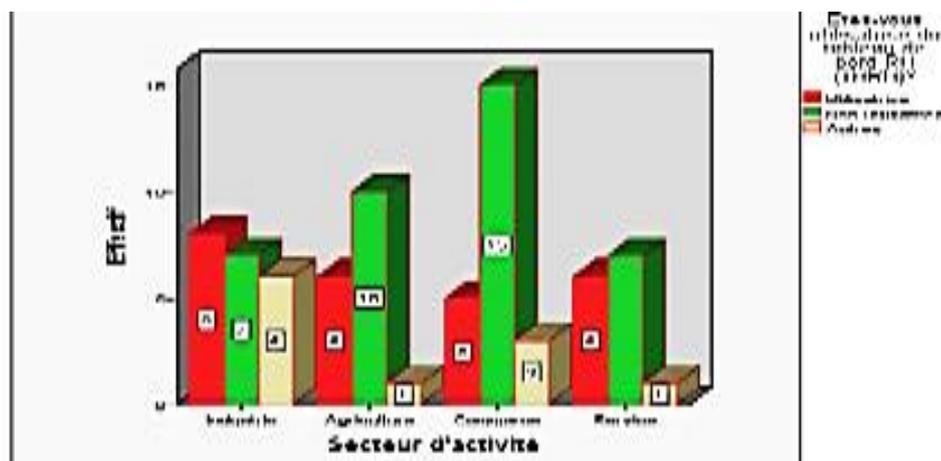
**Figure 62: Lien entre choix du TBRH et statut juridique de l'entreprise**



Source : données personnelles

L'analyse induit une relation de dépendance entre les variables d'analyse avec  $F(4,1)= 1,486$ . Mais ce lien de dépendance n'est pas statistiquement significatif au seuil de 5% avec une erreur associée  $p=0,865$ . Ceci amène à conclure le maintien de l'hypothèse nulle ( $H_0$ ) et à invalidée l'hypothèse ( $H_{15}$ ) de dépendance entre les variables à l'étude.

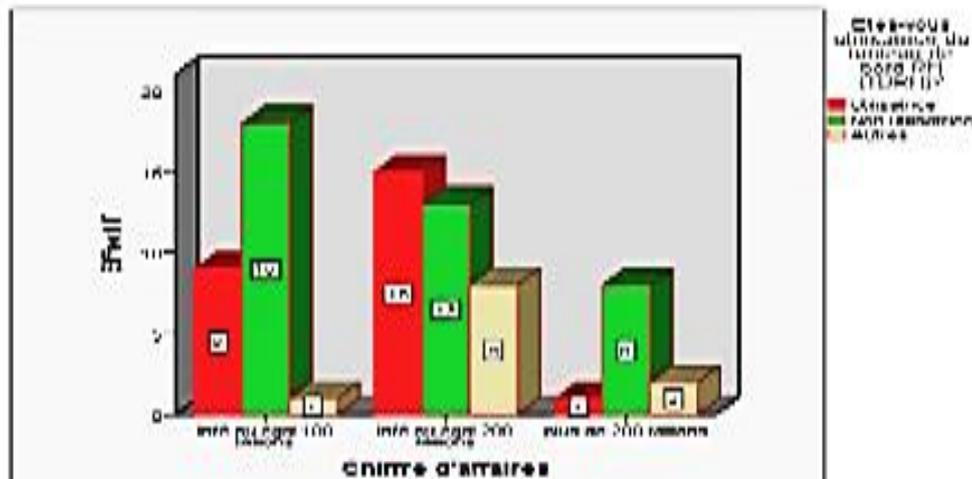
**Figure 63: Lien entre choix du TBRH et secteur d'activité de l'entreprise**



Source : données personnelles

Selon l'analyse il existe une relation de dépendance entre les variables d'analyse, soit  $F(6,1)=7,410$ . Cependant cette dépendance n'est pas statistiquement significative au seuil de 5% car l'erreur associée  $p=0,277$ . Ce qui implique le maintien de l'hypothèse nulle ( $H_0$ ) et permet d'infirmer l'hypothèse ( $H_{16}$ ) de dépendance entre les deux variables.

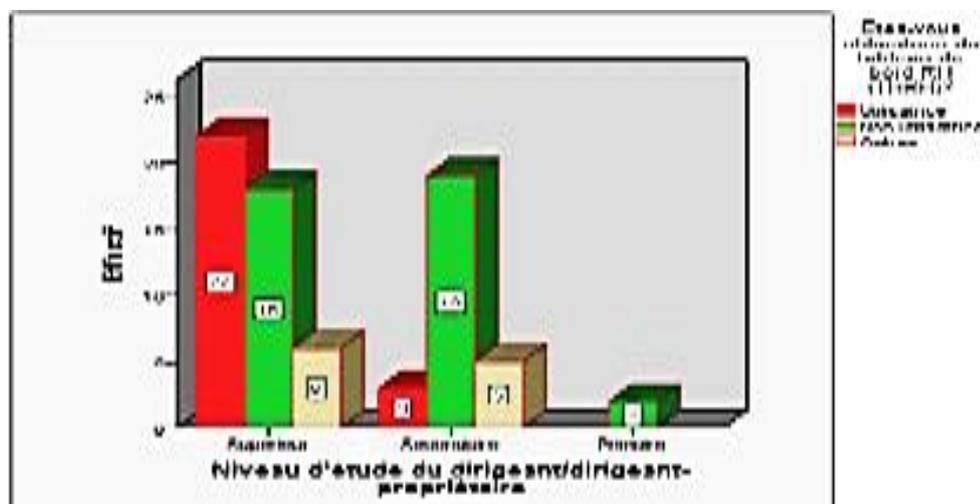
**Figure 64: Lien entre choix du TBRH et chiffre d'affaires de l'entreprise**



Source : données personnelles

Le résultat du test indique un lien de dépendance modéré entre les variables étudiées ( $v$  de cramer=0,258) et statistiquement significatif au seuil de 5%, avec  $F(4,1)=11,646$  et  $p=0,027$ . Ceci permet de rejeter l'hypothèse ( $H_0$ ) et conduit à valider l'hypothèse ( $H_{17}$ ) de dépendance entre les deux variables.

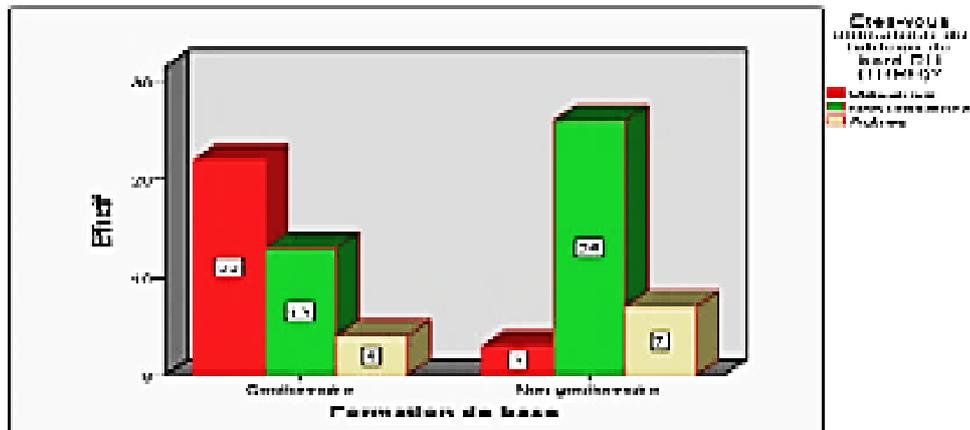
**Figure 65: Lien entre choix du TBRH et niveau d'étude du dirigeant**



Source : données personnelles

Le test permet d'affirmer qu'au seuil critique de 5%, il existe un lien de dépendance modéré ( $v$  de cramer=0,287) et statistiquement significatif entre les deux variables, soit  $F(4,1)=12,208$  et  $p=0,006$ . Ce qui conduit à rejeter l'hypothèse nulle ( $H_0$ ) et à valider l'hypothèse ( $H_{18}$ ) de dépendance entre les variables étudiées.

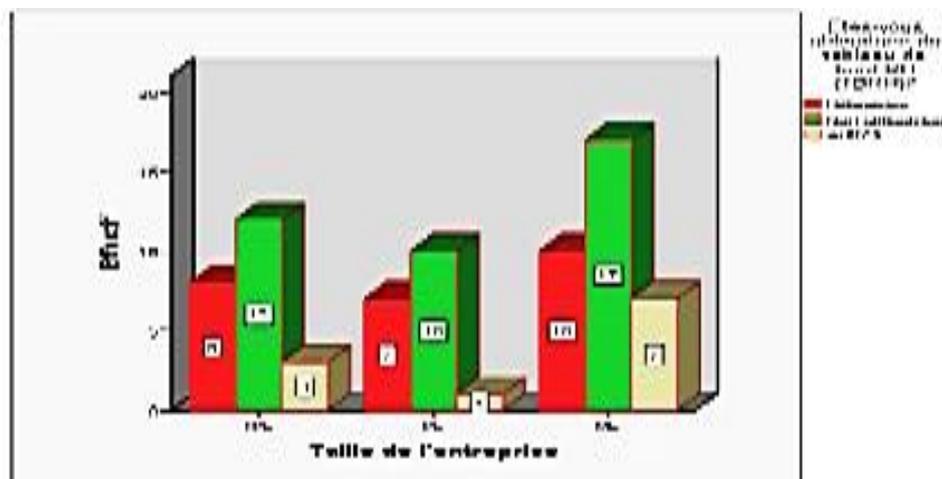
**Figure 66: Lien entre choix du TBRH et formation de base du dirigeant**



Source : données personnelles

Avec  $F(2,1)=20,500$  et  $p=0,00$  nous pouvons déduire une forte relation de dépendance ( $v$  de  $cramer=0,510$ ) et statistiquement significative entre les variables d'analyse, au seuil de 5%. La décision associée implique le rejet de l'hypothèse nulle ( $H_0$ ) et conduit à valider l'hypothèse ( $H_{19}$ ) de dépendance entre les deux variables.

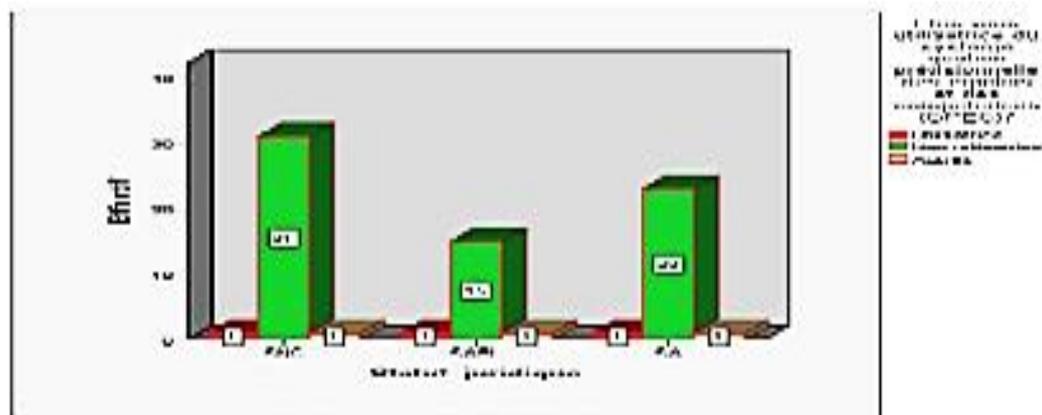
**Figure 67: Lien entre choix du TBRH et taille de l'entreprise**



Source : données personnelles

Le test indique un lien de dépendance entre les variables étudiées, soit  $F(4,1)=2,158$ . Mais la dépendance constatée n'est pas statistiquement significative au seuil de probabilité de 5%, avec une erreur quantifiée  $p=0,736$ . Ce qui permet retenir l'hypothèse nulle ( $H_0$ ) d'indépendance entre les deux variables, et d'invalider l'hypothèse de dépendance ( $H_{20}$ ).

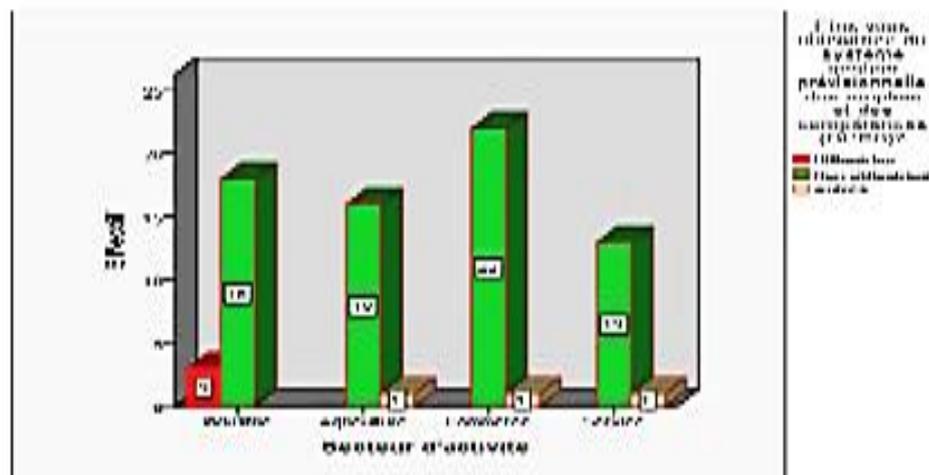
**Figure 68: Lien entre choix du système de GPEC et statut juridique de l'entreprise**



Source : données personnelles

Il découle de l'analyse un lien de dépendance entre les variables d'analyse, avec  $F(6,1)=6,498$ . Mais il en résulte qu'au seuil critique de 5%, ce lien de dépendance n'est pas statistiquement significatif, avec  $p=0,168$ . Ce qui implique à maintenir l'hypothèse nulle ( $H_0$ ) et à invalider l'hypothèse ( $H_{21}$ ) de dépendance entre les deux variables.

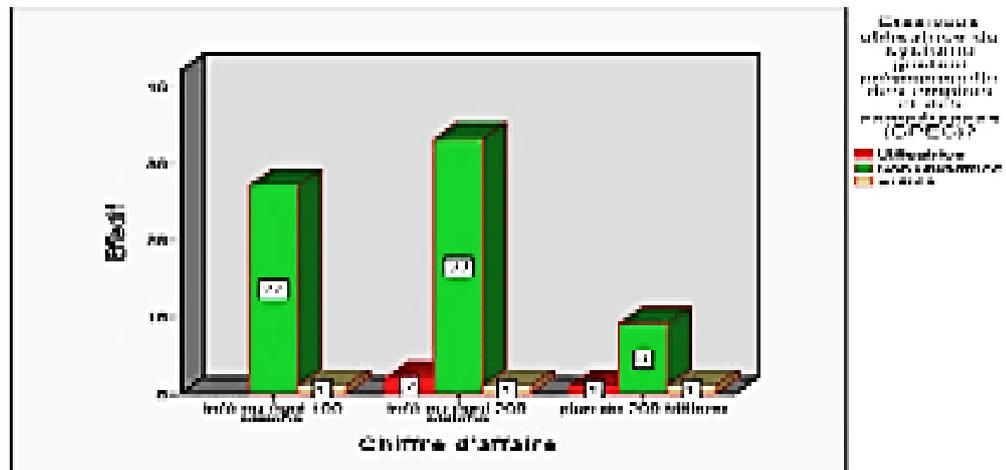
**Figure 69: Lien entre choix du système de GPEC et secteur d'activité de l'entreprise**



Source : données personnelles

L'analyse indique un lien de dépendance entre les variables étudiées, soit  $F(4,1)=1,531$ . Mais le lien de dépendance observée n'est pas statistiquement significative au seuil critique de 5%, avec une erreur quantifiée  $p=1,000$ . Ce qui amène à maintenir l'hypothèse nulle d'indépendance des deux variables, et à invalider l'hypothèse de dépendance ( $H_{22}$ ).

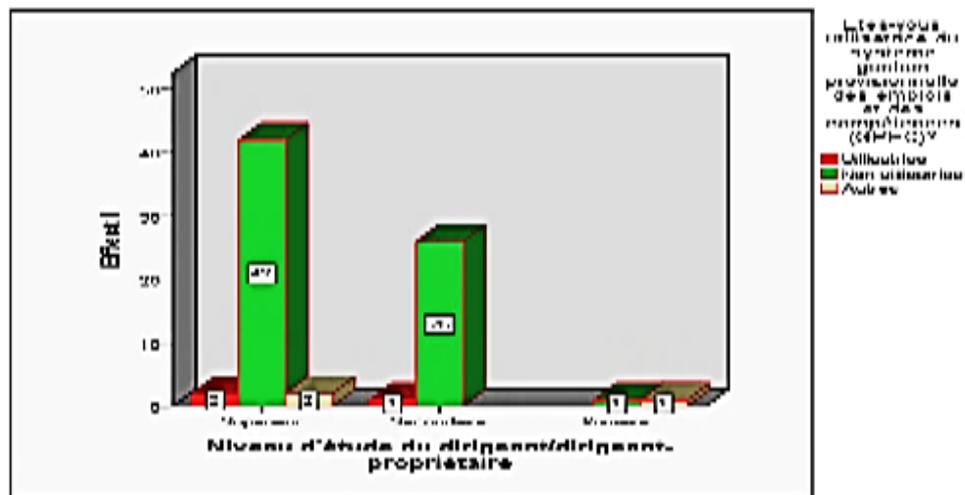
**Figure 70: Lien entre choix du système de GPEC et chiffre d'affaires de l'entreprise**



Source : données personnelles

Selon le test il existe un lien de dépendance entre les deux variables, soit  $F(4,1)=3,922$ . Mais la relation n'est pas statistiquement significative au seuil critique de 5%, avec une erreur quantifiée  $p=0,344$ . Ce qui conduit à retenir l'hypothèse nulle ( $H_0$ ) d'indépendance entre les variables en question, et à infirmer l'hypothèse de dépendance ( $H_{23}$ ).

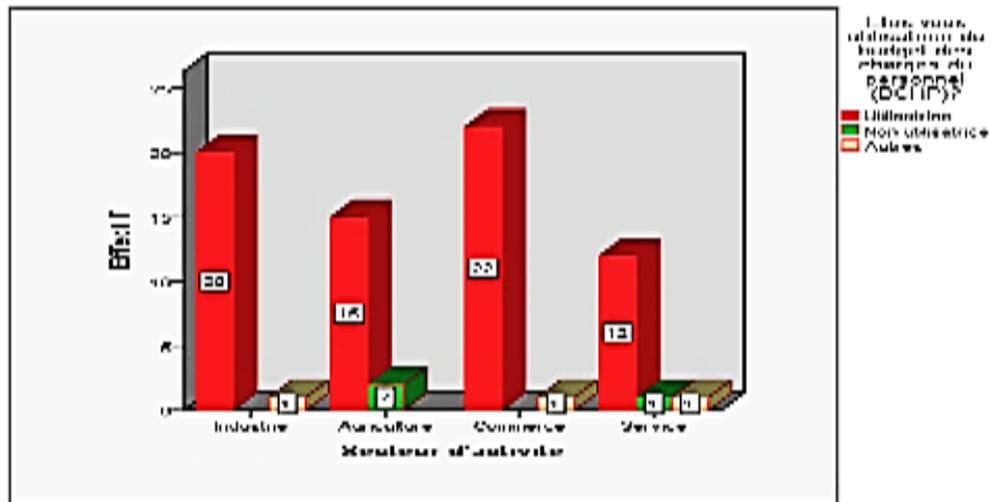
**Figure 71: Lien entre choix du système de GPEC et niveau d'étude du dirigeant**



Source : données personnelles

L'analyse induit un lien de dépendance entre les deux variables, soit  $F(4,1)=7,356$ . Mais il en ressort que le lien de dépendance n'est pas statistiquement significatif au seuil critique de 5%, avec une erreur quantifiée  $p=0,165$ . La conclusion statistique qui en découle implique le maintien de l'hypothèse nulle ( $H_0$ ) et conduit à invalider l'hypothèse ( $H_{24}$ ) de dépendance des deux variables.

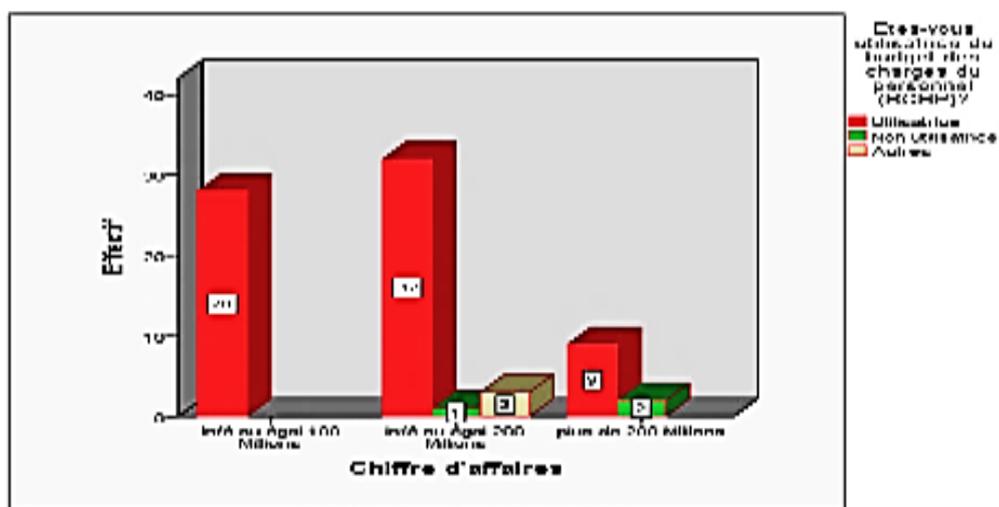
**Figure 72: Lien entre choix du BCHP et secteur d'activité de l'entreprise**



Source : données personnelles

Le résultat indique une relation de dépendance entre les variables observées, soit  $F(6,1)=5,506$ . Mais le lien constaté n'est pas statistiquement significatif au seuil critique de 5%, avec une erreur quantifiée  $p=0,353$ . Ce qui conduit à maintenir l'hypothèse nulle ( $H_0$ ) et à invalider l'hypothèse ( $H_{25}$ ) de dépendance entre les deux variables.

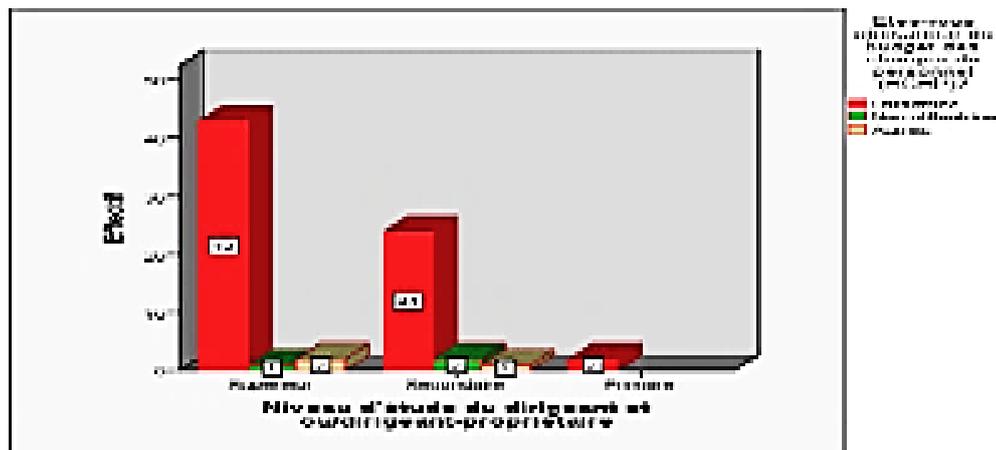
**Figure 73: Lien entre choix du BCHP et chiffre d'affaires l'entreprise**



Source : données personnelles

L'analyse indique une relation de dépendance modéré ( $v$  de cramer=0,263) et statistiquement significatif entre les deux variables, soit  $F(4,1)=7,177$  et  $p=0,047$ . Ce qui permet de rejeter l'hypothèse nulle ( $H_0$ ) et de valider l'hypothèse ( $H_{26}$ ) de dépendance entre les variables d'analyse.

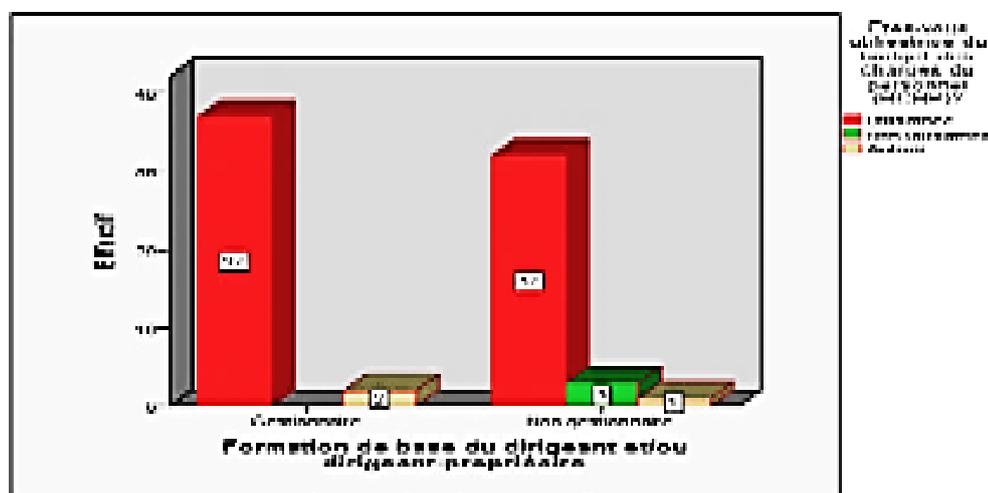
**Figure 74: Lien entre choix du BCHP et niveau d'étude du dirigeant**



Source : données personnelles

Il découle un lien de dépendance entre les variables d'analyse, soit  $F(4,1)=3,311$ . Mais statistiquement il ressort que ce lien n'est pas significatif au seuil critique de 5%, avec une erreur statistique  $p=0,829$ . La décision statistique associée induit le maintien de l'hypothèse nulle ( $H_0$ ) et invalide l'hypothèse ( $H_{27}$ ) de dépendance entre les deux variables.

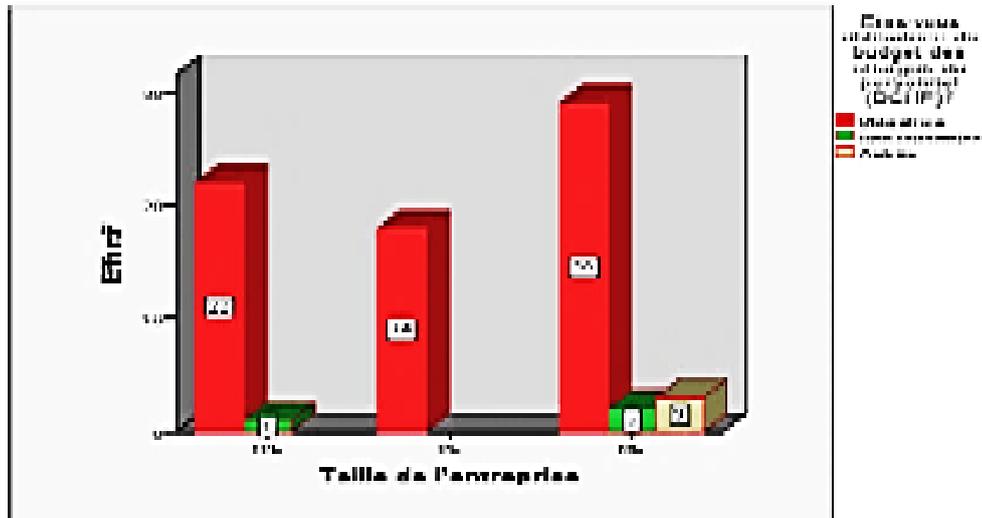
**Figure 75: Lien entre choix du BCHP et formation de base du dirigeant**



Source : données personnelles

Le test induit un lien de dépendance entre les variables observées, soit  $F(2,1)=3,263$ . Mais il en découle que ce lien n'est pas statistiquement significatif au seuil critique de 5%, avec une erreur associée  $p=0,218$ . Ce qui conduit à maintenir l'hypothèse nulle ( $H_0$ ) et permet d'invalider l'hypothèse ( $H_{28}$ ) de dépendance entre les deux variables.

**Figure 76: Lien entre choix du BHP et taille de l'entreprise**

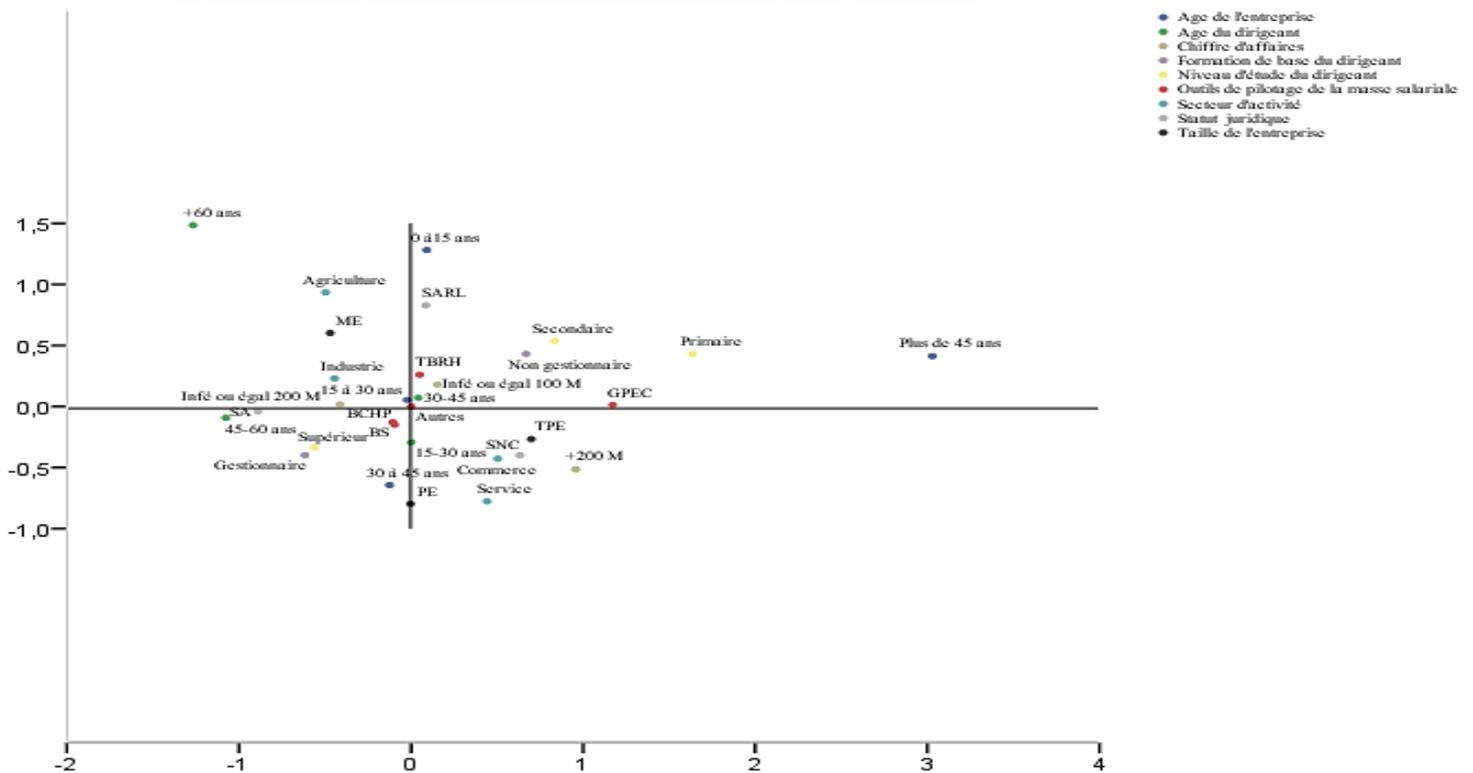


Source : données personnelles

L'analyse indique un lien de dépendance entre les variables d', soit  $F(4,1)=3,505$ . Mais il en découle que ce lien n'est pas statistiquement significatif au seuil critique de 5%, avec une erreur statistique  $p=0,520$ . Ce qui permet de retenir l'hypothèse nulle ( $H_0$ ) d'indépendance entre les deux variables et d'invalider l'hypothèse ( $H_{29}$ ).

### 3.4. Analyse factorielle

**Figure 77 : Analyse factorielle du choix des outils de pilotage de la MS**



Source : données personnelles

Les axes factoriels indiquent que les unités portées par l'usage du tableau de bord RH, du système de GPEC, et des moyens implicites, sont des unités de taille moyenne, de type SARL, dont l'âge est compris entre (0-15 ans ; 30-45 ans ; et plus de 45). Elles réalisent des chiffres d'affaires n'excédant pas 200 millions. Ces entreprises évoluent essentiellement dans les secteurs de l'industrie et de l'agriculture. Elles sont managées par des dirigeants dont l'âge est compris entre (30-45 ans ; et plus 45 ans). Ceux-ci ont un niveau d'étude primaire ou secondaire, et n'ont aucune formation de base en gestion.

Par ailleurs, les entités ayant recours au bilan social, et au budget des charges du personnel, sont essentiellement des petites entreprises et des très petites entreprises. Elles réalisent des chiffres d'affaires supérieurs à 200 millions. Elles évoluent dans les secteurs du commerce et des services. Leur âge est compris entre 30-45 ans. Elles sont managées par des dirigeants dont l'âge est compris entre (15-30 ans ; 45-60 ans). Ceux-ci ont un niveau d'étude supérieure, et une formation de base en gestion.

#### **4. Discussion des résultats**

##### **4.1. Facteurs structurels et choix des outils de pilotage**

Il découle des tests d'hypothèse réalisés que le choix du bilan social est respectivement indépendant du statut juridique, du secteur d'activité, du chiffre d'affaires, de la taille, et de l'âge de l'entreprise. Par ailleurs, le test révèle un lien statistiquement significatif entre le choix d'utilisation du tableau de bord RH et le chiffre d'affaires de l'entreprise. Cela confirme l'argument de Lufuma et al (2020), selon lequel le niveau du chiffre d'affaires influence positivement les dirigeants-proprétaires dans l'adoption d'outils de pilotage de la performance de leur organisation. Le choix du tableau de bord RH est par contre indépendant des variables telles que le statut juridique, le secteur d'activité, la taille, et l'âge de l'entreprise. L'analyse montre que la mise en place d'un système de GPEC, n'est liée à aucune des variables susmentionnées. Il ressort que la tenue du budget des charges du personnel dépend significativement du chiffre d'affaires de l'entreprise. L'invalidation du reste des facteurs structurels se positionne à l'opposé des travaux de Fernandez et al. (1994, 1996) et de Ngongang (2005), lesquels relèvent l'importance de l'effet taille sur le développement des outils de gestion. La taille est considérée comme un élément explicatif. Cependant, dans notre contexte, elle se révèle être un facteur non-discriminant dans le choix des outils de pilotage précités. Ces outils sont utilisés tant par TPE et les PE, que par ME. Cela sous-tend qu'ici l'envergure ou l'instrumentation du système de contrôle n'est pas liée à la taille, comme le démontrent les

travaux antérieurs (Abdelkader et Luther, 2008; Berthelot et Morrill, 2006; Lavigne, 2002; Vallerand, Morrill et Berthelot, 2008). Les résultats du test d'hypothèse liant l'âge de l'entreprise et le choix des outils de pilotage de la MS, vont à contre-courant des conclusions selon lesquelles plus une organisation est âgée, plus son comportement est formalisé ou l'acquisition et/ou la préparation d'un niveau relativement détaillé d'informations pouvant servir aux prises de décisions diminuent quand l'âge des entreprises augmente (Mintzberg, 1982 ; Holmes et Nicholls, 1988-1989). La thèse de la spécificité sectorielle en matière d'outils de pilotage, n'est pas vérifiée. L'étude induit que le secteur d'activité n'explique pas le choix des outils de pilotage de la MS. Les outils de pilotage susmentionnés sont diffusés tant dans les unités agricoles et industrielles, que dans les unités spécialisées dans la prestation de services. Ce qui réfute la thèse de contingence sectorielle soutenue par Bajan (1993) en matière de choix des outils de gestion.

#### **4.2. Facteurs comportementaux et choix des outils de pilotage**

L'analyse des relations entre les variables comportementales et les outils de pilotage de la MS, induit des résultats variés. Il ressort de l'étude que le choix du bilan social est indépendant de l'âge du dirigeant. Cependant, le choix de cet outil est significativement lié au niveau d'étude et à la formation du dirigeant. Il en découle également que la mise en place de tableau de bord RH est indépendante de l'âge du dirigeant. Mais elle est significativement liée au niveau d'étude et à la formation de base de celui-ci. De même, il en résulte que la tenue du budget des charges du personnel et la mise en place d'un système de GPEC est indépendante des facteurs sus indiqués. À l'instar de certaines analyses, l'âge du dirigeant se révèle ici non discriminant dans le choix des outils de pilotage sus indiqués. L'utilisation des outils dont il est question est généralisée à l'ensemble des tranches d'âge établies par nos soins. Ce résultat est différent des conclusions découlant de l'analyse de Affès et Chabchoub (2007). Selon ces derniers, les dirigeants les moins expérimentés sont souvent les plus formés et d'autre part, les décideurs en situation d'apprentissage seraient demandeurs d'un volume d'informations plus conséquent au départ qui diminue et se stabilise ensuite. Cependant dans notre cas de figure, il ressort que l'âge du dirigeant n'est pas contingent. Nous ne remarquons aucune spécificité d'âge en termes de choix des outils de pilotage mobilisés. Cela réfute l'argument selon lequel le degré d'utilisation des outils de gestion diminue quand l'âge des dirigeants augmente (Begon, 1990 ; Lacombe-Saboly, 1991). Notre analyse rejoint celle de Lassoued et Abdelmoula (2006), dans le contexte tunisien, montrant que l'âge de la PME n'explique pas nécessairement seul le degré de sophistication et d'utilisation des outils de gestion.

## Conclusion

En se basant sur les résultats de nombreux travaux, dont celui de Khalid et Hanané (2012), nous avons affirmé que le contrôle de la MS en contexte PME Maliennes se fonde sur des outils de pilotage à la fois formels et informels, le choix desquels outils dépend significativement des facteurs de contingence structurelle et comportementale. Cette recherche avait pour objet d'analyser le lien entre l'instrumentation du pilotage de la MS et les facteurs de contingence. La conduite de la recherche a nécessité la mobilisation d'une revue de littérature structurée autour des travaux sur l'instrumentation de la gestion dans les PME et les déterminants du choix des outils de gestion dans les PME. Elle a impliqué le choix d'un cadre théorique basé sur la théorie de la contingence. L'approche méthodologique utilisée est mixte (méthode qualitative et quantitative). Les résultats de l'étude montrent que le pilotage de la MS dans les PME locales est effectivement instrumenté. Nonobstant, nous remarquons la présence d'un mode de régulation informel alternatif associé au système de pilotage de certaines d'entre elles. Le système de pilotage de la MS intègre en général des outils comme (le bilan social, le tableau de bord RH, le budget des charges du personnel, et le système de GPEC) dont le choix dépend à la fois des facteurs de contingence structurelle (chiffre d'affaire, âge de l'entreprise) et comportementale (niveau de formation, formation de base du dirigeant). Dans l'ensemble, les facteurs de contingence structurelle montrent plus d'effet statistiquement significatif sur le choix des outils de pilotage, comparés aux facteurs de contingence comportementale.

Du point de vue managérial, cette étude présente l'avantage de mettre en exergue le système de pilotage de la MS en contexte PME. Les résultats de l'étude, invitent les acteurs des innovations managériales à prendre en considération les spécificités structurelles et comportementales dans la conception et la diffusion des outils de contrôle de la MS en contexte PME. En termes de contribution théorique, ce travail est un prolongement des travaux relatifs à l'instrumentation du contrôle de gestion dans les PME. Il apporte une valeur ajoutée au corpus théorique déjà existant, et ceux à trois niveaux : (1) il renseigne sur les outils associés au pilotage de la masse salariale ; (2) il identifie les déterminants du choix des outils de pilotage de la MS ; enfin (3) il présente une caractéristique des PME en fonction des outils de pilotage de la MS. Par ailleurs, l'intégration et l'appréciation des conclusions de cette recherche requièrent une prudence, compte tenu de nombreuses limites.

Ces limites sont de plusieurs ordres. En effet, les résultats qui en découlent restent à relativiser. La première limite correspond surtout au refus de collaboration des entreprises qui se méfient

des questions relatives à certains déterminants (comportemental et structurel). La seconde limite concerne la taille réduite de l'échantillon et la méthode d'échantillonnage. La constitution d'un échantillon impliquant 75 PME, ainsi que la concentration exclusive de cet échantillon dans une seule localité (Bamako). La troisième limite réside dans le choix des facteurs mobilisés pour étudier les contingences liées au choix des outils de pilotage de la MS. Un nombre important de facteurs structurels et comportementaux susceptible d'influer sur les phénomènes étudiés n'ont pas été intégrés dans notre modèle de recherche. La quatrième limite se rapporte au choix des méthodes de collecte des données. Les données issues de l'entretien et du questionnaire, impliquent une certaine prudence. Il peut respectivement exister un décalage important entre les discours et les pratiques effectives, et des différences de compréhension liées à certaines questions. Eu égard aux limites sus évoquées, nous envisageons des prolongements pour cette recherche. Nous estimons nécessaire l'élargissement de notre modèle de recherche par l'intégration d'autres facteurs de contingence comportementale qui prennent en compte les aspects psychologiques de la personnalité du dirigeant de PME (ses objectifs, son attitude au risque, sa culture et sa créativité) et des facteurs externes ou environnementaux (la concurrence, et les difficultés d'accès au financement).

## Bibliographie

**A. Souilah & M. Meziani.** (2021). « L'intuition et la Prise de Décisions Managériales dans la PME Algérienne: Cas des PME dans la Wilaya de Bejaia. Al-Bashaer » Economic Journal, Volume 2 : numéro 01, pp : 821-835.

**A. Grimand.** (2012). « L'appropriation des outils de gestion et ses effets sur les dynamiques organisationnelles : Le cas du déploiement d'un référentiel des emplois et des compétences » Revue Management & Avenir, Volume 4 : numéro 54, pp : 237-257.

**B. Sogbossi.** (2012). « Prise de décision des dirigeants de Petites Entreprises face à la complexité de l'environnement : l'intuition comme alternative stratégique » 11ème CIFEPME, p : 01-27.

**C. Khalid & B. Hanané.** (2012). « La formalisation du système d'information d'aide à la décision des PME marocaines : Analyse des variables explicatives » Revue de stratégie et du développement, Volume 2 : numéro 3, pp : 70-94.

**D. Ngongang & J-G-N. Njojo.** (2018). « Facteurs de contingence et nature du contrôle de gestion dans les PME camerounaises » Revue africaine de management, Volume 3 : numero 2, pp : 79-91.

**D. Colince ; T. Franck ; N. Christian.** (2021). « Utilisation des Outils de Contrôle de Gestion au sein des PME Camerounaises: Quel outil, pour quelle contribution à l'efficacité? » Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, Volume 5 : numéro 4, pp : 381-407.

**EL Ghozail. M & EL Idrissi. R.** (2020). « L'apport du contrôle de gestion sociale à la performance du capital humain : revue de littérature » Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, Volume 4 : numéro 2, pp : 918-939.

**E. Zouhair.** (2017). « Quelles pratiques du contrôle de gestion dans les PME au Maroc : Etat des lieux et facteurs explicatifs » Revue Marocaine de management logistique et transport, numero 2, pp : 203-237.

**F-X. De Vaujany.** (2006). « Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : Vers un dépassement de l'opposition conception-usage » Revue management et avenir, Volume 3 : numéro 9, pp : 109-126.

**J. Abi Azar** (2005). « Les outils de contrôle de gestion dans le contexte des PME : Cas des PMI au Liban » Revue comptabilité et Connaissances (pp.CD-Rom).

**KONE, B. & THERA, S.** (2022) « Influence des pratiques de gestion financière sur la performance financière dans les pme du district de Bamako » Revue Française d'Economie et de Gestion, Volume 3 : numéro 5, pp : 450-463.

**L. Jojo & K. Justin.** (2020). « Facteurs contingents de l'adoption des outils de pilotage de la performance des petites et moyennes entreprises : Cas des PME Congolaises de la Ville de Matadi » Revue Internationale du Chercheur, Volume 1 : numéro 4, pp : 585-614.

**L. Cappelletti ; J. Lartigau ; F. Noguera.** (2015) « Contribution au pilotage de la masse salariale par la fonction RH dans les établissements publics de santé : premiers résultats d'une recherche collaborative » Revue de gestion des ressources humaines, Volume 4 : numéro 98, pp : 58-73.

**M. Christine ; C. Sauvannet ; F. Noguera.** (2010). « Étude empirique au sein d'une entreprise subsaharienne. Mythe ou réalité d'une gestion informelle ? Revue française de gestion », Volume 5 : numéro 204, pp : 15-31.

**Mahé De Boislandelle. H.** (1998). « GRH en PME : universalité et contingences : essai de théorisation » Revue internationale P.M.E, Volume 11 : numéro (2-3), pp : 11-30.

**M. El Bachir WADE & O-T .DIENG** (2019). « Les outils de contrôle de gestion en contexte PME au Sénégal : une analyse de l'effet-taille » Revue africaine de management, Volume 4 : numéro 3, pp : 36-57.

**P. Chapellier ; A. Mohammed ; R. Telle.** (2013). « Le système d'information comptable des dirigeants de PME Syriennes : Complexités et contingences » Revue management et avenir, Volume 7 : numéro 65, pp : 48-72.

**P. Chapellier.** (1997). « Profils de dirigeants et données comptables de gestion en PME » Revue internationale P.M.E, Volume 10 : numéro 1, pp : 9-41.

**T. Nobre.** (2001). « Méthodes et outils de contrôle de gestion dans les PME » Revue Finance Contrôle Stratégie, Volume 4 : numéro 2, pp : 119-148.