

Facteurs de contingence et choix des outils de contrôle de gestion dans les petites et moyennes entreprises : rôle modérateur du recours aux personnes s'exprimant dans la même langue que le dirigeant de la petite et moyenne entreprise

Contingency factors and choice of management control tools in small and medium-sized enterprises: moderating role of the use of people who speak the same language as the manager of the small and medium-sized enterprise

Estelle NOUDOHOUENOU, (Docteur)

*Laboratoire de Finance Entreprenariat et Comptabilité (LAFEC)
Université d'Abomey - Calavi (UAC), Bénin*

Karima SYLLA DOUCOURE, (Professeur)

*Laboratoire de Finance Entreprenariat et Comptabilité (LAFEC)
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG)
Université d'Abomey-Calavi (UAC), Bénin*

Adresse de correspondance :	Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG) Université d'Abomey Calavi Cotonou - Bénin
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	NOUDOHOUENOU, E., & SYLLA DOUCOURE, K. (2023). Facteurs de contingence et choix des outils de contrôle de gestion dans les petites et moyennes entreprises : rôle modérateur du recours aux personnes s'exprimant dans la même langue que le dirigeant de la petite et moyenne entreprise. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 4(5-2), 276-296. https://doi.org/10.5281/zenodo.8401040
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: February 02, 2023

Accepted: October 01, 2023

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 4, Issue 5-2 (2023)

Facteurs de contingence et choix des outils de contrôle de gestion dans les petites et moyennes entreprises : rôle modérateur de la langue.

Résumé :

Le présent article a pour objectif d'évaluer le rôle modérateur de la langue (dialecte) du dirigeant de la PME dans les liens entre facteurs de contingence organisationnelle et comportementale et le choix des outils de contrôle de gestion au sein des petites et moyennes entreprises béninoises. Pour atteindre cet objectif, nous avons réalisé une étude qualitative à travers des entretiens avec 30 dirigeants de PME et une étude quantitative à l'aide d'un questionnaire auprès d'un échantillon de 650 dirigeants de PME. Les résultats montrent que, pour la contingence organisationnelle, on note un effet positif et significatif des variables environnement et informatisation ce qui n'est pas le cas pour la variable structure de la PME. Pour la contingence comportementale, l'effet est positif et significatif au niveau de la variable style de décision et non significatif pour la variable stratégie de contrôle. Nos résultats montrent également que la langue du dirigeant de la PME n'assure aucun rôle de modulation dans les différentes relations. Comme limites, l'étude n'a pas pris en compte le rôle médiateur de la langue, d'autre facteur socioculturel peuvent être explorée par exemple la religion du dirigeant de la PME. Par rapport à l'implication théorique, il existe une multitude des facteurs qui déterminent le choix des outils de contrôle de gestion et la littérature montre une disparité de leur influence, ce qui est confirmé par notre étude. En termes d'implication pratique, les résultats peuvent aider les dirigeants de PME à mieux comprendre les facteurs explicatifs et ceux non explicatifs du choix des outils de contrôle de gestion au sein des PME. L'originalité de cette étude est la prise en compte des facteurs socioculturels en contrôle de gestion, ce qui apporte un plus à la littérature.

Mots clés : Facteurs de contingence, contrôle de gestion, PME, langue.

JEL Classification : M41

Type du papier : Recherche empirique

Abstract:

This article aims to assess the moderating role of the language (dialect) of the SME manager in the links between organizational and behavioral contingency factors and the choice of management control tools in small and medium-sized Beninese enterprises. To achieve this objective, we conducted a qualitative study through interviews with 30 SME managers and a quantitative study using a questionnaire with a sample of 650 SME managers. The results show that, for organizational contingency, there is a positive and significant effect of the environment and computerization variables, which is not the case for the SME structure variable. For behavioral contingency, the effect is positive and significant for the decision style variable and not significant for the control strategy variable. Our results also show that the language of the manager of the SME does not play any moderating role in the different relationships. As limits, the study did not take into account the mediating role of language, other socio-cultural factors can be explored, for example the religion of the SME manager. Compared to the theoretical implication, there are a multitude of factors that determine the choice of management control tools and the literature shows a disparity in their influence, which is confirmed by our study. In terms of practical implications, the results can help SME managers to better understand the explanatory and non-explanatory factors of the choice of management control tools within SMEs. The originality of this study is the consideration of socio-cultural factors in management control, which brings a plus to the literature.

Keywords: Contingency factors, management control, SMEs, language.

Classification JEL : M41

Paper type: Theoretical Research or Empirical Research

1. Introduction

Les entreprises en Afrique, sont en général, exposées à une mortalité précoce, non pas en raison du phénomène normal de destruction-crédation dû à l'innovation (Schumpeter, 1934), mais en raison des contraintes structurelles qui pèsent sur ces économies (Evou, 2020). La disparition précoce des PME se situe entre la troisième et la cinquième année (Seydou, 2020). Plusieurs pays en développement connaissent cette situation. Par exemple, en Côte d'Ivoire, sur dix PME créées, six disparaissent au bout de trois ans et huit au bout de cinq ans (Anassé, 2013). Le Bénin n'est pas en marge de cette situation. Ainsi le tissu économique béninois reste largement constitué de micro et petites entreprises, mais force est de constater que ces dernières stagnent (Sylla, 2007) puis disparaissent. La gestion des conditions économiques concurrentielles actuelles nécessite des outils de gestion qui représentent le mieux la réalité du fonctionnement de l'entreprise (Ngongang, 2010). Par conséquent, les PME doivent adapter leurs structures et leurs modes de fonctionnement, rendant ainsi nécessaires des modifications des systèmes d'informations, et donc de la nature du contrôle de gestion. On pourrait se demander comment opérer le choix d'outils de contrôle de gestion. Plusieurs chercheurs ont pu mettre en évidence l'influence des facteurs de contingence sur le choix des outils de contrôle de gestion au sein des PME. On peut citer : (Chapellier, 1994 ; Chiapello, 1996 ; Fisher, 1998 ; Lavigne, 2002 ; Chenhall, 2003 ; Ngongang, 2010 ; Ngongang, 2015 ; Wade et Samb, 2015 ; Ananga et Makani, 2017). Il est indispensable de s'interroger sur la situation actuelle du contrôle de gestion dans les PME Béninoise ainsi que sur leur choix. Au Bénin, peu de dirigeants de PME font l'effort de formaliser et de concevoir des outils appropriés à l'activité et à la gestion efficace de l'incertitude du marché, la question qui émerge de tout ce qui précède est la suivante : Quels sont les facteurs de contingence qui déterminent le choix des outils de contrôle de gestion au sein des PME béninoises ?

Par ailleurs, afin de capitaliser les savoirs traditionnels dans les stratégies de gestion, l'étude des connaissances locales s'avère impérieuse (Yaoitcha *et al.*, 2015 ; Akpona *et al.*, 2017). En effet au Bénin, les rapports sociaux, communautaires occupent une place prépondérante. Dans la culture qui est transmise aux enfants et aux adolescents au Bénin, les représentations collectives tiennent une place très importante. Cette caractérisation du communautarisme montre à quel point l'individu est encadré, pris en charge par le groupe à toutes les étapes de sa vie. Alain (2007, p. 3) définit la solidarité communautaire par la combinaison de trois critères principaux : La référence à une même origine ou, du moins, à une histoire commune ; la référence à des coutumes, croyances, valeurs et visions du monde définissant un patrimoine symbolique hérité, mais qui est le produit d'une construction sociale permanente ; la référence à des liens sociaux pensés et organisés selon une logique paradigmatique de la parenté. Bon nombre d'études dans plusieurs disciplines ont impliqué les facteurs socioculturels : dans l'analyse des savoirs traditionnels (Gavin et Anderson, 2017), dans les domaines tels que la médecine (Dansou, 2016), l'agronomie (adjahossou, 2019), biologie végétale (Kouchadé et al, 2017 ; Dassou et al, 2017) etc... À ce titre, les papiers en contrôle de gestion ayant intégré les facteurs socioculturels sont très peu publiés. Pour combler ce vide, la présente étude vise à identifier les facteurs déterminants du choix des outils de contrôle de gestion au sein des PME Béninoises tout en évaluant l'effet d'un facteur socioculturel qu'est la langue.

De tout ce qui précède, une question mérite d'être posée : la langue du dirigeant de la PME modère-t-elle l'intensité de la relation entre facteurs de contingence et choix des outils de contrôle de gestion au sein des PME ?

Pour répondre à notre question de recherche, nous présentons la littérature mobilisée pour expliquer les facteurs de contingence qui déterminent le choix des outils de contrôle de gestion, le rôle modérateur de la langue du dirigeant de la PME (1) puis nous justifions nos choix

méthodologiques (2). Les résultats sont présentés (3) et discutés (4), pour déboucher sur les implications de notre recherche.

2. Revue de littérature et formulation des hypothèses

Cette section aborde le cadre théorique de cette étude.

2.1. Outils de contrôle de gestion au sein des petites et moyennes entreprises (PME)

Rowe, Fernandez et Picory (1994), ont montré à travers une étude que le pilotage des PME n'était pas dû uniquement à des décisions intuitives. Dans cette perspective, ils ont recensé une batterie d'outils de gestion très utilisés dans les PME (Abi Azar, 2005). L'objectif premier de leur recherche est de montrer que de nombreux outils de gestion existent dans les PME et s'inscrivent dans la dimension instrumentale du contrôle de gestion. Ainsi les outils de prévision, de suivi, et d'analyse sont la concrétisation des phases de finalisation, de pilotage et d'évaluation. Trois groupes d'outils sont identifiés par Rowe, Fernandez et Picory (1994) : les outils d'analyse, de prévision et de suivi.

Les outils d'analyse sont matérialisés par la comptabilité analytique, ils sont la concrétisation de l'amendement du contrôle de gestion. Les résultats montrent que dans les PME, c'est la méthode des coûts complets qui est utilisée alors qu'elle est de plus en plus remise en cause par les chercheurs. De plus, le calcul des coûts est utilisé pour remplir ses rôles traditionnels de fixation des prix et de calcul de la marge.

Les outils de prévision sont matérialisés par les plans et les budgets. Le budget peut être défini comme « un plan pour l'année à venir généralement exprimer en termes monétaires » (Anthony, 1988, p. 17). Cependant, derrière cette définition, des pratiques différentes sont regroupées : « le mot budget est le terme générique recouvrant les plans à court terme de toute sorte, parce que la plupart d'entre eux sont construits autour de budgets. Le budget, par sa dimension monétaire, est la manière la plus pratique d'exprimer l'ampleur des inputs et des outputs prévus. Les montants monétaires peuvent être agrégés ; des quantités physiques ne peuvent l'être » (Anthony, 1988, p. 94). Le budget est présenté comme un outil majeur du contrôle de gestion. En facilitant la convergence des buts, il améliore l'efficacité et l'efficacité de l'organisation (Anthony, 1965, p. 45). Pour Sponem (1992), une différence entre « budget » et « contrôle budgétaire » doit être précisée. Le budget n'est qu'une prévision alors que le contrôle budgétaire suppose une utilisation particulière du budget qui associe prévision et comparaison des prévisions au réel pour évaluer les managers. Budget et contrôle budgétaire sont largement imbriqués, à tel point que le terme de budget est parfois employé pour signifier le contrôle budgétaire. Ainsi, pour Argyris (1953) « les budgets sont des techniques comptables utilisées pour contrôler les coûts en contrôlant les personnes. [...] les budgets servent souvent de base à l'attribution de récompenses et de sanctions. L'incapacité à atteindre le budget conduit à des sanctions ; le succès à des récompenses » (Argyris, 1953, p. 97). On distingue trois types de budgets : le budget d'exploitation qui permet de prévoir et de contrôler en comparant les prévisions avec le réel ; le budget de trésorerie qui permet d'anticiper les circonstances et les mouvements avant leur production ; et le budget d'investissement qui permet de planifier et d'établir des programmes et des stratégies de planification.

Les outils de suivi sont représentés par les tableaux de bord. Plusieurs conceptions du tableau de bord sont faites dans la littérature. Selon (Malo, 1992), le tableau de bord est comme un outil d'aide à la décision ou bien un instrument de gestion se conformant à une organisation de type pyramidal (Guerny et al., 1990), structuré sur la logique objectifs-variables clés-indicateurs (méthode OVAR), et orienté vers le pilotage à distance des responsabilités déléguées (Malo, 1992). Bouquin (2001) définit le tableau de bord comme « un ensemble d'indicateurs peu nombreux (cinq à dix) conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de

l'état de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec la nature de leurs fonctions ». Pour (Zian, 2013), l'utilité du tableau de bord n'est plus à démontrer puisque c'est un système de mesure de la performance qui associe, à la fois, des indicateurs financiers et non financiers : un outil d'introduction au changement. Cet ensemble d'outils recensés forme une liste qui nous semble assez complète, mais on ne saurait parler des tableaux de bord sans faire un briefing sur le tableau de bord prospectif. Le tableau de bord prospectif (*balanced scorecard*) est un nouvel outil de pilotage et de suivi des performances. Il se présente comme un ensemble d'indicateurs, directement relié à la stratégie développée par l'entreprise en offrant à son utilisateur l'opportunité de piloter tous les déterminants de la performance (Zian, 2013). Ces derniers représentent les facteurs clés de succès et sont déclinés à l'aide de variables d'action et de résultat, de nature financière et non financière, quantitative et non quantitative, avec une orientation à court terme et à long terme.

2.2. Les facteurs de contingence déterminant du choix de l'outil de contrôle de gestion

Les facteurs influençant le choix de l'outil de contrôle de gestion sont abordés à partir de l'étude des facteurs externes et internes. D'autres auteurs (Chapellier, 1994 ; Meyssonier et Zawadzki, 2008 ; etc.) utilisent d'autres critères tels que : des déterminants ou facteurs de contingence organisationnelle et comportementale.

La théorie de la contingence organisationnelle ou structurelle apporte une contribution significative à la compréhension des systèmes de contrôle (Lawrence et Lorsch, 1967).

❖ Les facteurs de contingence organisationnelle.

Dans le cadre de notre étude, nous allons passer en revue ces différents facteurs de contingence organisationnelle étudiés par (Zian, 2013).

▪ La taille de l'organisation et le choix de l'outil de contrôle de gestion

La plupart des recherches se sont intéressées au facteur taille comme un facteur important qui permet de distinguer les entreprises qui adoptent les nouvelles techniques et celles qui ne les adoptent pas (Damak, 2015). Plusieurs auteurs tels que Krumwiede, 1998 ; 2003 ; Bélaïd et Bergeron, 2006 ; Al-omiri et Drury, 2007, et Bampoky, 2011) ont trouvé une relation significative entre la taille de l'entreprise et l'adoption des nouvelles techniques.

▪ Le type d'activités et le choix de l'outil de contrôle de gestion

Les entreprises qui disposent plus fréquemment d'outils de contrôle de gestion sont, dans l'ordre décroissant, les entreprises du secteur industriel, les entreprises prestataires de services, les entreprises du bâtiment et, enfin, les entreprises commerciales (Bajan-Banaszak, 1993).

▪ L'âge de l'entreprise et le choix de l'outil de contrôle de gestion

De manière très significative, l'âge de l'entreprise influe sur la structure de l'entreprise (Mintzberg 1982 ; Dupuy et al. 1989). Rares sont les études qui se penchent sur le lien entre l'âge des entreprises et les systèmes de contrôle de gestion des PME.

▪ La structure de l'entreprise et le choix de l'outil de contrôle de gestion

Les PME sont caractérisées par une faible spécialisation des tâches. L'accroissement de la taille est le plus souvent couplé avec la spécialisation. Bruns et Waterhouse (1975) perçoivent constatent que les structures les plus centralisées ont des systèmes de contrôle de gestion plus compliqués. Les études réalisées par Merchant (1981) aboutissent aux mêmes conclusions.

▪ **L'environnement et le choix de l'outil de contrôle de gestion**

L'existence d'une relation entre l'environnement et les systèmes de contrôle de gestion est le fruit d'une étude empirique réalisée par (Chapman, 1997 ; Fisher, 1998 ; Hartmann, 2000). Khandwalla (1972) obtient également qu'il existe une relation entre le degré d'intensité du jeu concurrentiel et la complication des systèmes de contrôle.

▪ **L'informatisation et le choix de l'outil de contrôle de gestion**

L'impact de l'évolution de l'informatique sur le système de contrôle de gestion des dirigeants des PME intéressent bons nombres de chercheurs. Kalika (1987) remarque que les entreprises ne disposant pas d'outils informatiques (ou peu) ont des méthodes de contrôle peu développées que celles qui en possèdent.

Il ressort de tout ce qui précède que notre première hypothèse est formulée comme suit :

H1 : Les facteurs de contingence organisationnelle déterminent le choix des outils de contrôle de gestion au sein des PME.

❖ **Les facteurs de contingence comportementale.**

Ce paragraphe est consacré à la définition des facteurs comportementaux qui influencent le choix de l'outil de contrôle de gestion dans les PME. Zian (2013), dans sa recherche a étudié trois facteurs de contingence comportementale.

▪ **La formation des dirigeants et choix de l'outil de contrôle de gestion**

Plusieurs recherches ont identifié certaines relations entre le comportement du dirigeant et l'efficacité organisationnelle de l'entreprise (Lorrain et al, 1994 ; Walshet Anderson, 1994 ; Carrière, 1990 ; Nkongolo-Badenda et al, 1994). Des études ont examiné la relation entre le profil des dirigeants et l'amélioration des systèmes d'information (Ngongang, 2010 ; Olekalo, 2011, Ben Hamadi et chapellier, 2012).

▪ **Le style de décisions et choix de l'outil de contrôle de gestion**

Nombreux sont les chercheurs qui affirment la très forte influence du dirigeant de PME sur son système de gestion (Lefebvre, 1991). De manière générale les dirigeants de PME, pour opérer leurs décisions, font uniquement recours à leurs seuls jugements, intuitions et expériences (Mintzberg, 1976).

▪ **La stratégie de contrôle et choix de l'outil de contrôle de gestion**

Dans le but d'énoncer et de répandre les objectifs, les systèmes de contrôle de gestion sont exposés comme étant accommodées aux stratégies adoptées par les organisations (Anthony, 1965) mais rares sont les études empiriques qui mettent en évidence des relations entre stratégies de contrôle et les pratiques des outils de contrôle de gestion dans les PME.

À la suite de ce développement, notre deuxième hypothèse est la suivante :

H2 : les facteurs de contingence comportementale déterminent le choix des outils de contrôle de gestion au sein des PME.

L'objectif de cette étude n'est pas seulement d'identifier les facteurs les plus susceptibles d'influencer le choix des outils de contrôle de gestion dans les PME, mais également de mesurer l'influence d'un facteur socioculturel dans le lien, facteurs de contingence et le choix des outils de contrôle de gestion, car toute personne évolue dans un environnement donc appartenant nécessairement à sa culture

2.3. Les facteurs socioculturels

L'entreprise en général est un acteur social qui évolue au sein d'une communauté avec une forte réalité socioculturelle où les relations sociales sont affectives, morales et où les comportements des acteurs sont déterminés par des valeurs et systèmes symboliques (Hernandez, 1997). Il est

alors évident que le fonctionnement de l'entreprise soit lié à ces valeurs humaines, héritées de la société dans laquelle évolue l'homme. Le contexte culturel qui modèle et régit le comportement, l'aptitude et l'habitude du promoteur influence fortement son comportement et ses manières de penser, de vivre et d'agir dans l'entreprise dans la mesure où l'on ne peut pas dissocier la PME de la personnalité du promoteur (Eriola, 2017).

Les paragraphes suivants abordent les différents facteurs socioculturels étudiés dans la littérature.

2.3.1. La famille du dirigeant de la PME

La famille constitue l'unité sociale de base, quelle que soit la différence de culture observable d'une communauté à l'autre. Selon Diakité (2004), elle modèle, régit la vie des individus et constitue un creuset de solidarité.

2.3.2. L'ethnie du dirigeant de la PME

Boukar et Julien (2009) reprenant Abou (1981) proposent la définition suivante de l'ethnie: « un groupe dont les membres possèdent, à leurs yeux et aux yeux des autres, une identité distincte enracinée dans la conscience d'une histoire ou d'une religion commune ».

2.3.3. La religion du dirigeant de la PME

Les croyances religieuses affectent ainsi, un vaste éventail de comportements (Iannaccone, 1998) et l'activité religieuse est susceptible d'influencer la performance économique au niveau de l'individu, du groupe ou de la nation. C'est donc à juste titre que Greif (1994), affirme que dans plusieurs cas, la religion constitue un facteur premier qui permet de comprendre une société.

2.3.4. La langue du dirigeant de la PME

Wald (2012) définit la *langue comme un fait social*, c'est-à-dire comme un fait qui est indépendant de l'action de l'individu et de ses actes et qui, au contraire s'impose à lui dans la société, dans la « masse parlante » de tous ceux qui parlent la même langue que lui.

Nos études précédentes ont porté déjà sur la famille et l'ethnie, nous choisissons dans le cadre de cette étude de voir l'effet de la langue.

H3 : La langue parlée du dirigeant de la PME, modère positivement et significativement la relation entre facteurs de contingence et choix de l'outil de contrôle de gestion dans les PME béninoises.

3. Méthodologie de recherche

Pour vérifier nos hypothèses de recherche, nous avons réalisé une étude mixte qui consiste d'une part à réaliser des entretiens auprès des dirigeants de PME et d'autre part à réaliser une étude quantitative à l'aide d'un questionnaire d'enquête.

3.1. Terrain d'investigation

L'étude porte sur les PME béninoises. Comme base de données des PME, nous avons utilisé le rapport du 2^{ème} recensement des PME béninoises avec la base de données de la chambre de commerce et d'industrie du Bénin. Notre population mère est 1455 PME, est constituée des PME actives, inscrites au registre du commerce et disposant d'une comptabilité.

3.2. Phase qualitative

- Cette étude est purement exploratoire. Des entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès de 30 PME dont la durée moyenne par entrevue est de 45 minutes. Ces entretiens ont

permis de retenir les variables et dimensions les plus pertinentes à intégrer dans le modèle de recherche. Les thèmes abordés au cours des entretiens sont les suivants :

Thème 1 : Usage des outils de contrôle de gestion

Thème 2 : Effet des facteurs de contingence organisationnelle

Thème 3 : Effet des facteurs de contingence comportementale

Thème 4 : Le rôle des facteurs socioculturels

- Les données recueillies ont fait l'objet d'une analyse de contenu thématique en suivant les recommandations de Miles et Huberman (2003) et de Bardin (2007)
- Les résultats des entretiens se résument comme suit : Les PME avec qui nous avons eu les entretiens font usage des outils de contrôle de gestion – les résultats ont permis de maintenir trois variables de la contingence organisationnelle (la structure, l'environnement et l'informatisation) et deux de la contingence comportementale (la stratégie de contrôle et le style de décision du dirigeant).

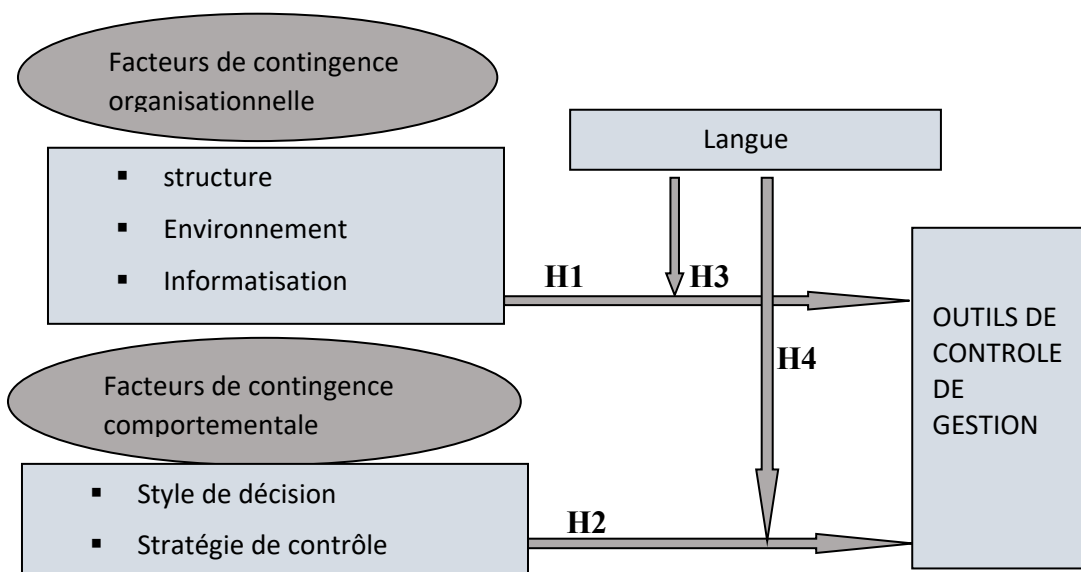
Tableau 1 : synthèse des dimensions et variables retenues de l'étude qualitative

Facteurs de contingence organisationnelle	Facteurs comportementaux	Facteur socioculturel
<ul style="list-style-type: none"> • La structure • L'environnement • Informatisation 	<ul style="list-style-type: none"> • Style de décision • La stratégie de contrôle 	<ul style="list-style-type: none"> • La langue

Source : Issu des résultats de l'étude qualitative exploratoire

A présent nous pouvons représenter le modèle conceptuel de la recherche.

Figure 1 : le rôle modérateur de la langue dans le lien facteurs de contingence organisationnelle et comportementale et choix des outils de contrôle de gestion.



Source : Modèle de recherche issu de la littérature et de notre enquête qualitative

Ainsi notre première hypothèse H1 est déclinée en trois sous hypothèses à savoir :

H1.1 : La structure de l'entreprise détermine le choix de l'outil de contrôle de gestion au sein des PME béninoises.

H1.2 : L'environnement de l'entreprise détermine le choix de l'outil de contrôle de gestion au sein des PME béninoises.

H1.3 : L'informatisation de l'entreprise influence le choix de l'outil de contrôle de gestion au sein des PME béninoises.

Notre deuxième hypothèse est déclinée en deux sous hypothèses :

H2.1 : Le style de décision du dirigeant de PME détermine le choix de l'outil de contrôle de gestion au sein des PME béninoises.

H2.2 : La stratégie de contrôle du dirigeant de PME est déterminante dans le choix de l'outil de contrôle de gestion au sein des PME béninoises.

Notre troisième hypothèse est subdivisée en cinq (5) sous hypothèses :

H3.1 : la langue modère positivement la relation, structure de l'entreprise et choix des outils de contrôle de gestion au sein des PME béninoises.

H3.2 : la langue modère positivement la relation, environnement de l'entreprise et choix des outils de contrôle de gestion au sein des PME béninoises

H3.3 : la langue modère positivement la relation, informatisation de l'entreprise et choix des outils de contrôle de gestion au sein des PME béninoises

H3.4 : la langue modère positivement la relation, style de décision du dirigeant de la PME et le choix des outils de contrôle de gestion au sein des PME béninoises

H3.5: la langue modère positivement la relation, la stratégie de contrôle du dirigeant de la PME et le choix des outils de contrôle de gestion au sein des PME béninoises

3.3. Phase quantitative

Pour réaliser notre enquête, nous avons sélectionné de façon aléatoire 650 petites et moyennes entreprises (c'est-à-dire ayant au moins un effectif de 10 personnes) de la population mère. Ces 650 PME ont été réparties de façon aléatoire selon leur effectif dans chaque activité. Les données ont été collectées à la base d'un questionnaire. Dans le cadre de cette étude, nous avons choisi d'utiliser l'échelle de Likert à trois points variant de 1 à 3: « Pas d'accord », « Neutre » et « d'accord ». Le choix de cette échelle à trois points s'appuie sur les travaux de Ouattara (1997) et de Sogbossi (2010) sur les dirigeants d'entreprise de petite taille en Afrique. En effet, le faible niveau général de ces entrepreneurs et l'analphabétisme de la majorité des populations en Afrique ne leur permettent pas souvent de faire la différence entre les expressions comme « très bien » et « bien », « mauvais » et « médiocre » ou « plutôt d'accord » et « d'accord ». La confusion généralement observée sur ces expressions rend inopérantes les échelles à 5 ou 7 points. Les données ont été traitées à base des logiciels SPSS et AMOS.

4. Résultats de l'étude

Nous présentons dans ce paragraphe, d'une part les résultats descriptifs et d'autre part les résultats de la modélisation.

4.1. Résultats descriptifs

Cette partie se consacre à une présentation descriptive des données caractéristiques de l'échantillon de l'étude. Nous avons administré un questionnaire à des promoteurs d'entreprises susceptibles d'utiliser davantage des outils de contrôle de gestion.

4.1.1. Secteurs d'activité

Le tableau ci-dessous nous donne le secteur d'activité des entreprises enquêtées. L'analyse de ce tableau montre que les entreprises dominantes dans notre échantillon appartiennent au secteur du commerce, soit un taux de 45,2% de l'effectif. Les secteurs de l'hôtellerie, de l'industrie et de transport viennent en deuxième position avec respectivement 17,6%, 14,6% et 11,3%. Les secteurs d'immobilier et de construction viennent en dernière position avec respectivement 8,0% et 3,3%.

Tableau 2 : Répartition des enquêtés selon le secteur d'activité

Secteur d'activité	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Commerce	272	45,2	45,2	45,2
Industrie manufacturière	88	14,6	14,6	59,8
Hôtellerie et restauration	106	17,6	17,6	77,4
Construction	20	3,3	3,3	80,7
Immobilier	48	8,0	8,0	88,7
Transport	68	11,3	11,3	100,0
Total	602	100,0	100,0	

Source : Résultat de notre recherche

En conclusion nous pouvons dire que les entreprises qui appartiennent au secteur commercial sont dominantes dans notre échantillon d'étude.

4.1.2. Répartition selon la caractéristique taille des PME

Tableau 3 : Répartition des PME selon la taille

Entreprises	Norme	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Petite entreprise	< 50	590	98,34%	98,34%	98,34%
Moyenne entreprise	< 200	10	1,66%	1,66%	100%
Total		602	100%	100%	100%

Source : Résultat de notre recherche

Le tableau ci-dessus nous donne la répartition des entreprises enquêtées suivant leur taille. En se basant sur la charte des entreprises au Bénin, les PME peuvent être définies selon l'effectif de son personnel.

L'analyse du tableau nous donne la répartition des entreprises selon l'effectif du personnel. Sur un total de 602 entreprises enquêtées 590 sont de petites entreprises, donc ayant un effectif inférieur à 50 personnel soit un taux de 98,34% et 10 sont de moyennes entreprises, donc ayant un effectif inférieur à 200 personnel soit un taux de 1,66%.

4.1.3. Répartition des PME enquêtées selon l'outil de contrôle de gestion choisi

Tableau 4 : Répartition des PME utilisant les outils de contrôle de gestion

Configuration ou utilisation des outils de contrôle de gestion

Outils de contrôle de gestion	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
comptabilité analytique	6	1	1	1
Budget	268	44,5	44,5	45,5
Plans	00	0,00	0,00	45,5
Tableau de bord de trésorerie et des comptes de résultats	108	17,9	17,9	63,5
Aucun outil	156	25,9	25,9	89,4
comptabilité analytique et Budget	64	10,6	10,6	100,0
Total	602	100,0	100,0	

Source : Résultat de notre recherche

Le tableau ci-dessus nous donne la répartition des entreprises enquêtées qui utilisent les outils de contrôle de gestion.

Le tableau montre que 44,5% des entreprises enquêtées utilisent le budget, 1% utilisent la comptabilité analytique, 10,6 utilisent à la fois le budget et la comptabilité analytique, 17,9% utilisent le tableau de bord par contre 25,9% n'utilisent aucun outil de contrôle de gestion. Il est à remarquer qu'aucune entreprise enquêtée n'utilise les plans.

Après l'analyse descriptive de quelques éléments, nous procédons à la validité de nos instruments de mesure à travers l'analyse factorielle exploratoire et confirmatoire.

4.1.4. Validité des instruments de mesure

Afin d'examiner nos variables latentes, une analyse factorielle exploratoire sous le logiciel SPSS 21 et une analyse confirmatoire sous le logiciel AMOS 23.0 ont été réalisées.

Les résultats sont consignés dans les tableaux ci-dessous :

Après l'analyse exploratoire, celle confirmatoire a été réalisée afin de porter un avis sur la fiabilité et la validité des variables.

Tableau 5 : Résultat des tests de fiabilité et de validité au niveau de la phase confirmatoire

Variables	Items	Loading Stand.	Fiabilité (Rhô de Jöreskog)	Validité convergente	Validité discriminante
Informatisation			0,808	0,597	0,597 > 0,0037
Environnement			0,773	0,537	0,537 > 0,0026
Structure			0,781	0,587	0,587 > 0,0016
Stratégie de contrôle			0,797	0,521	0,521 > 0,000049
Style de décision			0,780	0,596	0,596 > 0,000049

Source : Résultat de notre recherche

Pour chacune des variables étudiées, nous constatons que le Rhô de Joreskog est supérieur à 0.7. Le Rhô de validité convergente dépasse le seuil minimal de 0.5. En outre, la valeur de rhô de validité convergente est supérieure au carré des corrélations, donc la validité discriminante est établie (Fornell et Larcker, 1981). Par conséquent nous pouvons affirmer que les dimensions obtenues du modèle sont fiables et valides.

4.2. Les résultats de la modélisation

Nous présentons les résultats du lien entre les facteurs de contingence organisationnelle et le choix des outils de gestion, ensuite entre les facteurs de contingence comportementale et le choix des outils de contrôle de gestion et enfin les résultats des liens de modération.

4.2.1. Relation entre les facteurs de contingence organisationnelle et le choix des outils de contrôle de gestion

Ce lien est subdivisé en trois sous hypothèses (H1.1, H1.2 et H1.3). Les résultats du test de ces hypothèses se présentent dans le tableau suivant :

Tableau 6 : Résultat du test de l'influence des facteurs de contingence organisationnelle sur le choix des outils de contrôle de gestion

Variables	(β)	S.E.	C.R. ou t	P
OCG <--- STRU	-0,053	0,019	-1,570	0,116
OCG <--- INFO	0,381	0,089	3,486	***
OCG <--- ENV	0,296	0,026	4,534	***

Notes : *** =P< 5%

Source : Résultat de notre recherche

Les coefficients inscrits dans ce tableau révèlent une influence positive des variables informatisation et environnement sur les outils de contrôle de gestion alors qu'elle est négative pour la variable structure. De plus, pour les variables informatisation et environnement, les valeurs de Student sont toutes supérieures au seuil recommandé (1,96) et les probabilités toutes significatives au seuil de 5%. Nous en déduisons que les hypothèses H1.2, H1.3 sont confirmées alors que H1.1 est infirmée

4.2.2. Analyse de la relation entre les facteurs comportementaux et le choix des outils de contrôle de gestion

Ce lien est subdivisé en deux sous hypothèses (H2.1 et H2.2)

Le test de cette hypothèse du premier axe de notre recherche permet d'afficher les valeurs suivantes pour les indicateurs retenus à cet effet.

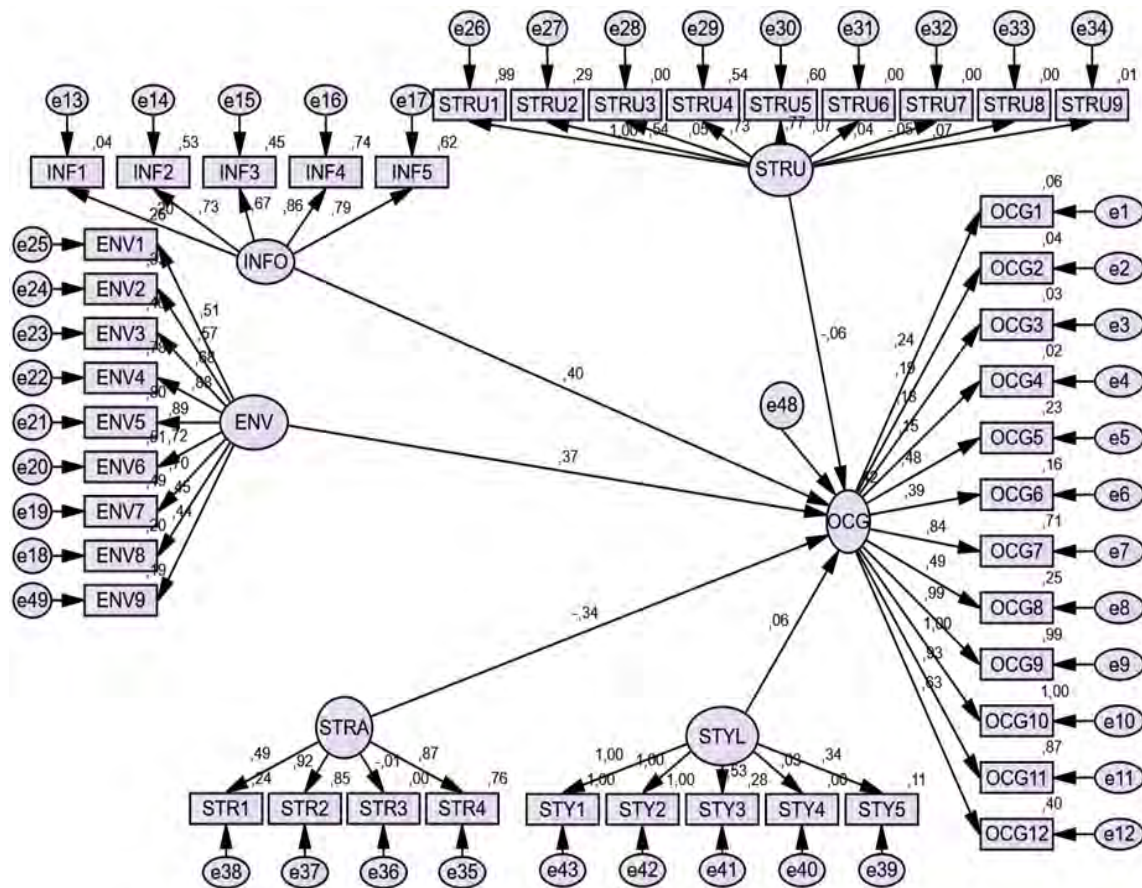
Tableau 7 : Résultat du test de l'influence des facteurs comportementaux sur le choix des outils de contrôle de gestion

Variables	(β)	S.E.	C.R. ou t	P
OCG <--- STRA	-0,374	0,016	-5,159	***
OCG <--- STYL	0,066	0,020	1,984	0,020

Source : Résultat de notre recherche

Le facteur comportemental style de décision du dirigeant a un poids élevé et positif sur les outils de contrôle de gestion. Le t de student et la probabilité sont significatifs. Considérant ces résultats, nous pouvons dire que le style de décision influence positivement le choix des outils de contrôle de gestion. Par contre la variable stratégie de contrôle a le t de student négatif ainsi que le β . Nous concluons donc que l'hypothèse H2.1 est confirmée alors que H2.2 n'est pas confirmée.

Figure 2 : Le modèle global de mesure lié aux facteurs de contingence organisationnelle et comportementale



Source : Nos résultats de l'enquête quantitative

4.2.3. Test du rôle modérateur de la langue dans les relations facteurs de contingence organisationnelle et comportementale sur le choix des outils de contrôle de gestion

L'analyse multigroupes effectuée à cet effet permet d'obtenir les indices d'ajustement suivants selon le modèle contraint et celui non contraint.

Tableau 9 : Analyse multigroupes entre les groupes même langue et différente langue consultée

	Modèle contraint (M1)	Modèle non contraint (M2)
Indices absolus		
χ^2	124,299	119,885
GFI (Goodness of Fit index)	0,939	0,941
AGFI (Adjusted Goodness of Fit index)	0,998	0,975
RMR	0,010	0,099
RMSEA	0,081	0,091
Indices incrémentaux		
NFI	0,935	0,944
TLI	0,929	0,959
CFI(Comparative Fit Index)	0,974	0,972
Indices de parcimonie		
χ^2/DL	4,972	5,994
$\Delta \chi^2 = 124,299 - 119,885 = 4,414$		
$DL1 - DL2 = 25-20 = 5$		

Source : Résultat de notre recherche

Dans l'ensemble, les résultats montrent que l'ajustement des deux modèles aux données est exact. Les deux modèles sont corrects. Pour cinq (5) degrés de liberté, la différence du chi carré entre les deux modèles n'est pas statistiquement significative (4,414) au seuil de 5 % (valeur de $p = 0,491$). Ainsi, les résultats ont montré donc une ressemblance significative d'effet entre les deux groupes (personnes partageant la même langue et personnes ne partageant pas la même langue). L'hypothèse d'égalité entre les influences en ce qui concerne ces deux groupes est vérifiée, mais les résultats peuvent différer au niveau de chaque variable du modèle. Il est important de faire une étude analytique approfondie des différences dans chaque relation. Tenant compte des facteurs de contingence organisationnelle, les liens directs sont confirmés au niveau des variables environnement et informatisation, ainsi les relations de modération sont à vérifier à leur niveau. Pour les facteurs comportementaux, le lien direct est confirmé pour la variable style de décision, le test de modération est également à vérifier à ce niveau.

De ce fait, les valeurs de Chi-Deux pour les variables environnement (121,565) et informatisation (122,979) sont inférieures à la valeur de référence (123,73). Ainsi, compte tenu du seuil de 5 %, les valeurs du chi carré pour la variable environnementale (121,565) et la variable informatisée (122,979) sont inférieures à la valeur de référence (123,73), ce qui nous amène à conclure que la langue n'a pas d'effet modérateur sur les deux relations, environnement en lien avec choix des outils de gestion puis informatisation en lien avec choix des outils de gestion, relations mises en évidence respectivement dans les hypothèses H3.2 et H3.3.

En considérant le seuil de 5%, la valeur du chi carré de la variable style décisionnel (120,617) est inférieure à la valeur de référence (123,73), ce qui nous amène à conclure qu'il n'y a pas d'effet modérateur de la langue entre la relation, style de décision et le choix de l'outil de contrôle de gestion, mise en évidence dans l'hypothèse H3.4.

Étant donné que notre modèle est testé à la fois pour les liens directs et modérés, nous allons présenter les implications

5. Discussion

Nous retenons de l'analyse des résultats de notre étude que l'hypothèse qui stipule que la structure de l'entreprise détermine le choix de l'outil de contrôle de gestion au sein des PME est rejetée. La structure de l'entreprise ne détermine pas son système de contrôle de gestion. Ce résultat s'explique par le fait que dans les PME béninoises, compte tenu du niveau d'instruction faible de la plupart des promoteurs de PME et de leur faible connaissance en matière de gestion, la définition des fonctions, des règles, procédures et les objectifs de performance se font par les chefs d'équipes et chef d'entreprises. Du coup, pour avoir un regard sur la gestion quotidienne, le promoteur met en place tout le dispositif de contrôle de gestion nécessaire pour le pilotage de la performance sans tenir compte de la nature de la structure de l'entreprise.

Ces résultats sont infirmés par certains travaux antérieurs (Kalika, 1987 ; Germain, 2000) qui soulignaient que les PME à responsabilité et décision décentralisées doivent simultanément se doter de tableaux de bord complexes permettant à la direction de l'entreprise de mieux superviser ses activités. Zian (2013) va dans le même sens que Kalika et Germain, car à partir de ses recherches sur les structures d'entreprise, il affirme que plus l'entreprise est petite, moins il y a de processus formels et plus les décisions sont concentrées au niveau des propriétaires. Il a conclu que plus la structure des PME est fragmentée, plus les pratiques du tableau de bord sont complexes. La taille des PME induit la gestion d'un faible volume de ressources financières et d'un faible volume de ressources techniques et immatérielles (Welsh et White, 1981) en conséquence une faible spécialisation (Julien et al. 2005).

De la présente étude, nous concluons que la faible spécialisation n'empêche en rien l'implémentation d'outils de suivis et de contrôle des activités pour conduire l'entreprise vers la performance, gage de sa viabilité.

Les résultats de notre étude ont montré que l'hypothèse qui stipule que l'environnement de l'entreprise détermine le choix de l'outil de contrôle de gestion au sein des PME, est confirmée. Ce résultat a révélé que l'environnement de l'entreprise oriente dans le choix de l'outil de contrôle de gestion. En effet, l'incertitude du marché, l'imprévisibilité des actions et comportements des concurrents et des clients ainsi que la très rapide évolution des techniques de l'information obligent les promoteurs et dirigeants des PME à prendre un certain nombre de mesures telles que le choix d'outils de contrôle approprié, par exemple le tableau de bord pour le pilotage de la performance. Ce résultat confirme les travaux de (Khandwalla, 1972 ; Gordon et Miller, 1976 ; Gordon et Narayan, 1984 ; German, 2000 ; Reid et Smith, 2000 ; Boukar, 2009 ; Germain, 2013) dans lesquels il est montré que les périodes de crise, dues à différentes forces principalement de l'environnement, ont un impact sur l'évolution du système de contrôle.

Ce résultat est toutefois contraire à certains travaux théoriques et empiriques antérieurs (Bergeron, 1996 ; Zian, 2013, Wade et Samb, 2015). Pour ces derniers le contexte environnemental des organisations et l'incertitude de l'environnement n'influencent pas la manière dont les PME élaborent leurs tableaux de bord. Kabwigiri et Van Caillie (2007) notent que, pour leur part, l'incertitude perçue par les managers n'interfère pas avec l'interprétation de la nature des instruments de contrôle mis en place. D'autre part, cela a des implications pour la mise en place de systèmes de contrôle informels et sur la souplesse avec laquelle ils peuvent être exercés. Des résultats de cette étude, nous retenons que l'informatisation influence le choix des outils de contrôle de gestion puisque l'hypothèse qui stipule que l'informatisation de l'entreprise influence le choix de l'outil de contrôle de gestion au sein des PME est confirmée. Ce résultat peut s'expliquer par le fait que les outils informatiques sont utilisés au sein des PME pour les activités de gestion (le budget, la fiche de coût, le tableau de bord) et pour les activités classiques (paye, facturation et stocks). Remarquons qu'avant le développement de l'outil informatique, tous ces dispositifs étaient utilisés manuellement même si c'est de façon archaïque. Mais avec l'introduction de l'informatique, les PME ont la possibilité de mettre en place des versions très avancées du tableau de bord. Ainsi, l'outil informatique contribue au développement de dispositifs de gestion et plus précisément du tableau de bord. Ce résultat est cohérent avec les propositions théoriques et la validation empirique qui mettent l'accent sur l'impact de l'informatisation sur les systèmes de contrôle de gestion (Kalika, 1987 ; Chapellier, 1994 ; Germain, 2000). Ce résultat rejoint également celui de Davis et Albright (2000) qui souligne que l'intégration des nouvelles technologies de l'information implique des changements majeurs dans les pratiques de contrôle managérial. Chapellier (1994) a montré que les entreprises qui informatisaient le plus souvent leurs systèmes de gestion avaient les pratiques de contrôle managérial les plus sophistiquées.

A présent nous abordons la discussion relative au lien entre facteurs comportementaux et choix des outils de contrôle de gestion

L'analyse des données relatives à l'influence du style de décision du dirigeant sur le choix des outils de contrôle de gestion révèle que, l'hypothèse selon laquelle le style décisionnel des dirigeants de PME détermine le choix des outils de contrôle de gestion dans les PME est confirmée. Ce résultat s'explique par le fait que le style de prise de décision est subordonné à la nature (écrite, orale ou intuitive), à la quantité (importante ou non) et à la qualité (brute, non structurée dans sa version initiale) d'informations nécessaires pour la prise de décision. Ainsi lorsque le dirigeant a besoin d'importantes quantités d'informations écrites et non traitées, la mise en place d'outils de gestion sophistiqués (version bien avancée du tableau de bord par exemple) est d'une nécessité importante, mais dans le cas contraire un simple outil suffirait pour la prise de décision. Ce résultat est conforme aux résultats des études de Germain (2000)

et Zian (2013) qui sont tous deux parvenus à la conclusion que le degré de sophistication des tableaux de l'analyse des données relatives à l'influence de la stratégie de contrôle du dirigeant sur le choix des outils de contrôle de gestion révèle que, l'hypothèse selon laquelle la stratégie de contrôle du dirigeant de PME est déterminante dans le choix de l'outil de contrôle de gestion au sein des PME est infirmée. En effet la stratégie de contrôle se rapporte à la détection puis à la prévention des dysfonctionnements et des insatisfactions des clients.

Le résultat obtenu au bout de notre étude s'explique par le fait que les goûts, les préférences et les réactions des clients ne peuvent pas être tous maîtrisés au point de les prévenir par la mise en place d'outils de contrôle de gestion, puisqu'ils sont imprévisibles. Du coup le lien entre stratégie et outil de contrôle de gestion ne pouvait pas être significatif. De plus, la détection de dysfonctionnement et d'insatisfaction conduit systématiquement à des corrections si l'entreprise est dans une dynamique de satisfaction et de fidélisation de sa clientèle. Ce résultat s'explique aussi par le fait que les PME béninoises enquêtées n'ont pas pour objectif dans l'exercice de leur activité, la satisfaction et la fidélisation de leur clientèle.

Ce résultat est en contradiction avec celui obtenu par certains auteurs tels que Larcker (1997) ; Govindarajan et Gupta (1985), Fullerton et McWatters (2002). Pour ces auteurs, les entreprises qui développent des stratégies orientées vers la qualité, la différenciation ou le déploiement en juste à temps utilisent le tableau de bord. Zian (2013) rejoint ces auteurs et conclut que les pratiques budgétaires doivent évoluer pour réussir la mise en place de tableaux de bord plus complexes. Pour Wade et Samb (2015), les résultats des entretiens réalisés au cours de leur recherche révèlent que la recherche de la performance passe par une satisfaction de la clientèle et sa fidélisation et nécessite entre autre des outils pour sa suivie.

Nos résultats de test de modération de la langue montrent qu'il n'existe aucune modération de la langue dans les différentes relations mis en jeux c'est-à-dire, relation entre environnement et choix d'outils, informatisation et choix d'outils puis style de décision du dirigeant de PME et choix des outils de contrôle de gestion. En effet, les disparités entre les coefficients des deux groupes ne sont pas significatives, car toutes inférieures au seuil de 0,05 et le test de ki-deux s'est révélé non significatif pour chacune de ces relations. Ces résultats expliquent la sensibilité du recours au concept de la langue dans le discours lié au contrôle de gestion. Il n'est donc pas efficace lorsque l'entreprise souhaite mettre en relief le choix des outils de contrôle de gestion. Cependant d'autres recherches ont montré l'influence de la langue sur les pratiques comptables telle que « la certitude de l'incertitude au cœur des normes comptables internationales : une étude expérimentale et linguistique » (Blum et Théron, 2019) puis « Une double comptabilité latin-occitan à Montpellier au XV^e siècle » par (Bach et Bernard, 2019).

6. Conclusion

Cette étude a pour objectif de mesurer l'influence de la langue du dirigeant de la PME dans la relation entre facteurs de contingence et le choix des outils de contrôle de gestion dans les petites et moyennes entreprises béninoises.

Pour atteindre cet objectif, nous avons défini, dans un premier temps, les principaux concepts. En analysant une littérature riche et variée portant sur les facteurs de contingence des PME, nous avons identifié neuf variables explicatives.

Ensuite, nous avons réalisé une étude qualitative exploratoire grâce à des entretiens semi-directifs menés sur un échantillon de 30 PME dont les résultats ont conduit à opérer des choix liés à l'expérimentation (type de variables pour les facteurs de contingence organisationnelle, type de variables des facteurs comportementaux, type de variables des facteurs socioculturels). Par cette étude nous avons pu établir un modèle de recherche qui met en évidence l'influence de deux types de facteurs (organisationnels et comportementaux) sur le choix des outils de contrôle de gestion et le rôle modérateur du facteur socioculturel (la langue). Une collecte de

données quantitatives a été réalisée par une expérimentation. À cet effet, un questionnaire retenu après un prétest est administré aux dirigeants de PME. L'administration définitive s'est faite auprès d'un échantillon de convenance de 650 PME. Pour tester notre modèle de recherche, nous avons recouru à la méthode des équations structurelles qui nous a permis à la fois de tester les modèles de mesure et de structure (fiabilité et validité confirmatoire), et de tester les hypothèses.

En recourant à la méthode des équations structurelles, nous avons mis en évidence un effet positif et significatif des variables environnement et informatisation sur le choix des outils de contrôle de gestion, ce qui n'est pas le cas pour la variable structure de l'entreprise. Ce résultat a admis la confirmation des hypothèses H1.2 et H1.3 et réfuté l'hypothèse H1.1. La deuxième hypothèse stipule que les facteurs comportementaux déterminent le choix des outils de contrôle de gestion au sein des PME. Les tests statistiques réalisés sur cette hypothèse subdivisée en deux sous-hypothèses aboutissent aux résultats suivants : Le style de décision du dirigeant de PME influence positivement le choix des outils de contrôle de gestion au sein des PME béninoises alors que la stratégie de contrôle du dirigeant de PME influence négativement le choix des outils de contrôle de gestion au sein des PME béninoises. Ce résultat a permis la validation de l'hypothèse H2.1 et la non-validation de l'hypothèse H2.2. La troisième hypothèse suppose que la langue du dirigeant de la PME modère positivement et significativement la relation entre les facteurs de contingence et le choix des outils de contrôle de gestion dans les PME béninoises. » L'effet modérateur n'est nullement significatif dans aucun des liens mis en exergue. Ce qui nous permet de conclure que les hypothèses H3.2, H3.3 et H3.4 ne sont pas confirmées.

Au plan théorique, la présente étude ayant intégré la langue comme facteur socioculturel, apporte un plus à la littérature en contrôle de gestion. Sur le plan managérial, ce travail pourrait servir d'éclairage à plusieurs dirigeants de PME.

Les limites relatives à ce travail montrent que cette recherche n'est pas une fin en soi et la nécessité de mettre en œuvre d'autres études pour améliorer le dispositif de recherche actuel s'avère indispensable. Comme voie de recherche qui pourrait être suggérée : l'amélioration des facteurs explicatifs du choix des outils de contrôle de gestion et l'étude d'autres facteurs socioculturels telle que la religion en contrôle de gestion.

Référence :

- (1). Abi Azar, J, (2005), Les outils de contrôle de gestion dans le contexte des PME : cas des PMI au Liban.
- (2). Abou, S. (1981).-L'identité culturelle. Paris, Edit. ANTHROPOS, 1981, 240 p. Cahiers de sociologie économique et culturelle, 5 (1), 165-166
- (3). Adjahossou, S. G. C., Houéhanou, D. T., Toyi, M., Salako, V. K., Ahoyo, C. C., Lesse, P., ... & Houinato, M. R. B. (2019). Dépendance socioculturelle des connaissances locales des usages d'Isobertia spp. Au Moyen-Bénin, Afrique de l'Ouest. *BOIS & FORETS DES TROPIQUES*, 339, 33-43.
- (4). Alain, M., & Grégoire*, M. (2007). L'éthique policière est-elle soluble dans l'eau des contingences de l'intervention? Les recrues québécoises, trois ans après la fin de la formation initiale. *Déviance et société*, 31(3), 257-281
- (5). Al-Omiri, M., & Drury, C. (2007). A survey of factors influencing the choice of product costing systems in UK organizations. *Management accounting research*, 18(4), 399-424.

- (6). Anasse, A. (2013). Arbitrage homogénéité/taille des segments: proposition d'une approche pour les PME africaines. *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 17(2), 123-134.
- (7). Anderson, G. W. (2017). Critical theory. In *Handbook on Global Constitutionalism* (pp. 140-152). Edward Elgar Publishing.
- (8). Anthony, R.N. (1993). *La fonction contrôle de gestion*, Publi-Union, Paris (publié en anglais sous le titre *The management control Function*, Harvard Business School Press, 1988).
- (9). Bajan-Banaszak, G. (1993). L'expert-comptable et le conseil en gestion. *Revue française de comptabilité*, 249(1), 95-101.
- (10). Bampoky, B. (2011). *Les pratiques de contrôle de gestion dans les entreprises au Sénégal : bilan et perspectives* (Doctoral dissertation, Nantes).
- (11). Bardin L. (2007). *L'analyse de contenu*, Paris, Presses universitaires de France, coll. « Quadrige », 291 p.
- (12). Bélaïd et Bergeron, 2006 ; Bélaïd, Z., & Bergeron, H. (2006, May). Pratiques de calcul des coûts, utilisation de l'information et performance dans les PME manufacturières.
- (13). Boukar et Julien (2009) Boukar, H. (2009). Les facteurs de contingence de la croissance des micros et petites entreprises camerounaises. *La Revue des Sciences de Gestion*, (3), 75-83.
- (14). Boukar, H., & Tsapi, V. (2011). Impact du profil socioculturel du dirigeant sur la croissance des micros et petites entreprises camerounaises. *Revue Sciences de Gestion*, (77).
- (15). Bruns, W, & Waterhouse, J, (1975), budgetary control and organization structure. *Journal of accounting research*, 177-203.
- (16). Carrier, C., Julien, P. A., & Menvielle, W. (2006). Un regard critique sur l'entrepreneuriat féminin: une synthèse des études des 25 dernières années. *Revue International de Gestion*, 31(2), 36-50.
- (17). Carrière, J, B, (1990), La vision stratégique en contexte de PME : cadre théorique et étude empirique. *Revue internationale PME Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 3(3-4), 301-325
- (18). Chapellier, P. (1994). *Comptabilités et système d'information du dirigeant de PME. Essai d'observation et d'interprétation des pratiques* (Doctoral dissertation).
- (19). Chapellier, P., & Ben Hamadi, Z. (2012). Le système de données comptables des dirigeants de PME tunisiennes: complexité et déterminants. *Management international*, 16(4), 151-167.
- (20). Chapman, C. S. (1997). Reflections on a contingent view of accounting. *Accounting, organizations and society*, 22(2), 189-205.
- (21). Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, organizations and society*, 28(2-3), 127-168.
- (22). Chiapello, È. (1996). Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence : un essai d'organisation de la littérature. *Comptabilité Contrôle Audit*, 2(2).
- (23). Damak N. B. A., (2015) les pratiques de calcul des coûts dans les PME en Tunisie : de l'approche opérationnelle à l'approche stratégique
- (24). Diakite, B. (2004). *Facteurs socioculturels et création d'entreprise en Guinée: Étude exploratoire des ethnies peule et soussou* (Doctoral dissertation, Université Laval).
- (25). Dramane, G., Ahyi, V., & Akpona, S. (2017). L'obésité dans les pays en développement: causes et implications au Bénin. *Médecine des Maladies Métaboliques*, 11(7), 657-663.
- (26). Dupuy, et al. (1989) *Les systèmes de gestion*, Editions Dunod.

- (27). Eriola, J. (2017) « Accès au financement et dynamisme des petites Entreprises béninoises : manifestations des facteurs socioculturels » thèse de doctorat en sciences de gestion à l'Université D'Abomey-Calavi
- (28). Fernandez V., Picory C., ROWE F. (1994), « Diversité, cohérence et pertinence des outils de gestion dans les PME », Compte rendu séminaire ECOSIP du 23 Sept, 23 p.
- (29). Fisher J. (1998), "Contingency theory, management control systems and firm outcomes: past results and future directions", Behavioral Research in Accounting, vol. 10, p. 47-65.
- (30). Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics.
- (31). Greif, A., Milgrom, P., & Weingast, B. R. (1994). Coordination, commitment, and enforcement: The case of the merchant guild. Journal of political economy, 102(4), 745-776.
- (32). Hartmann, F. G. (2000). The appropriateness of RAPM: toward the further development of theory. Accounting, Organizations and Society, 25(4-5), 451-482.
- (33). Hernandez, É. M. (1997). Le management des entreprises africaines : essai de management du développement. Editions Le Harmattan.
- (34). Houssou, P. A., Ahoyo, A. R. N., MetohouE, R., Dansou, V., Djivoh, H., Hotegni, A. B., & Mensah, G. A. (2016). Évaluation de la qualité de yêkè-yêkè (couscous de maïs) et de gambari-lifin (farine raffinée de maïs) au cours du stockage. Rev. Ivoir. Sci. Technol, 27, 136-150.
- (35). Hull, E. M., Lumley, L. A., Matuszewich, L., Dominguez, J., Moses, J., & Lorrain, D. S. (1994). The roles of nitric oxide in sexual function of male rats. Neuropharmacology, 33(11), 1499-1504.
- (36). Iannaccone, L. R. (1998). Introduction to the Economics of Religion. Journal of economic literature, 36(3), 1465-1495.
- (37). Kalika, M. (1987). Structure organisationnelle et technologie. Institut de Gestion de Touraine, Université de Tours, octobre.
- (38). Khandwalla P. N. (1972), "The Effect of Different Types of Competition on the Use of Management Controls ", Journal of Accounting Research, Vol. 10, N° 2, automne, pp.275-285
- (39). Kouchadé, S. A., Adjatin, A. R., Adomou, A. C., Dassou, H. G., & Akoègninou, A. (2017). Phytochimiques des plantes médicinales utilisées dans la prise en charge des maladies infantiles au Sud-Bénin. European Scientific Journal, 13(3), 471-488.
- (40). Kouchade, S. A., Adomou, C. A., Dassou, G. H., & Akoegninou, A. (2017). Facteurs socioculturels et environnementaux déterminant la connaissance des plantes utilisées pour les soins infantiles au Sud du Bénin. International Journal of Biological and Chemical Sciences, 11(3), 1272-1287.
- (41). Krumwiede, KR (1998), "The implementation stages of Activity-Based Costing and the impact of contextual and organisational factors", Journal of Management Accounting Research, Vol 10, pp : 239-277.
- (42). Lavigne, B. (2002). Contribution à l'étude de la genèse des états financiers des PME. Comptabilité Contrôle Audit, 8(1).
- (43). Lawrence, R., Lorsch, W. (1967), Organization and environment: differentiation and integration, Boston, Harvard University Press.
- (44). Lefebvre, E. (1991). Profil distinctif des dirigeants de PME innovatrices. Revue internationale PME Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, 4(3), 7-26.
- (45). Merchant, K. A. (1981). The design of the corporate budgeting system: influences on managerial behavior and performance. Accounting Review, 813-829.

- (46). Meyssonier, F., & Zawadzki, C. (2008, May). L'Introduction Du Contrôle De Gestion En PME Étude D'Un Cas De Structuration Tardive De La Gestion D'Une Entreprise Familiale En Forte Croissance.
- (47). Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). Analyse des données qualitatives. De Boeck Supérieur.
- (48). Mintzberg, H. (1976). Planning on the left side and managing on the right (pp. 49-58). Brighton, MA: Harvard Business Review.
- (49). Mintzberg, H., & Romelaer, P. (1982). Structure & dynamique des organisations. Les Éditions d'organisation.
- (50). Naderi, S. H., Bestwick, J. P., & Wald, D. S. (2012). Adherence to drugs that prevent cardiovascular disease: meta-analysis on 376,162 patients. *The American journal of medicine*, 125(9), 882-887.
- (51). Ngongang Ndjawa, G. O., Graham, K. R., Li, R., Conron, S. M., Erwin, P., Chou, K. W., ... & Amassian, A. (2015). Impact of molecular orientation and spontaneous interfacial mixing on the performance of organic solar cells. *Chemistry of Materials*, 27(16), 5597-5604.
- (52). Ngongang, D. (2010) Facteurs de contingence structurelle, comportementale et nature du contrôle de gestion dans les pme camerounaises. Membre du LAREGO Université de Ngaoundéré-FSEG
- (53). Nkakleu, R., & Levy-Tadjine, T. (2005). La singularité de l'entrepreneuriat des migrants en France. *Revue Congolaise de Gestion*, (9), 3-29.
- (54). Nkongolo-Bakenda, J. M., d'Amboise, G., & Garnier, B. (1994). L'association entre la manifestation de la vision stratégique des propriétaires-dirigeants de PME et la performance de leur entreprise. *Revue internationale PME Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 7(1), 35-61
- (55). Olekalo, R. (2011). Analyse du profil des dirigeants des pme à brazzaville : cas des entreprises de service. *Revue Congolaise de Gestion*, (1), 9-30.
- (56). Sylla, K. (2007). Les déterminants de la stagnation des micros et petites entreprises béninoises. *Revue Africaine de gestion*.
- (57). Torrès, O. (2011). Proxémies financières des PME: Les effets collatéraux de la financiarisation des banques. *Revue française de gestion*, (4), 189-204.
- (58). Walsh, P., Tucker, B., & Hopkins, T. (1994). Effects of confinement/crowding on ureogenesis in the gulf toadfish *Opsanus beta*. *The Journal of experimental biology*, 191(1), 195-206.
- (59). Yaoitcha, A. S., Houehanou, T. D., Fandohan, A. B., & Houinato, M. R. (2015). Prioritization of useful medicinal tree species for conservation in Wari-Marou Forest Reserve in Benin: A multivariate analysis approach. *Forest Policy and Economics*, 61, 135-146.
- (60). Zian, H. (2013). Contribution à l'étude des tableaux de bord dans l'aide à la décision des PME en quête de performances (Doctoral dissertation, Bordeaux 4).

ANNEXE

Tableau : Résultat de l'analyse exploratoire

Structure de la PME				
Valeur propre				4,135
% de variance expliquée				75,255%
Alpha de cronbach				0,828
Indice KMO				0,806
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé			1016,550
	Degré de liberté			36
	Signification du test			0,000
Environnement de la PME				
Valeur propre				3,465
% de variance expliquée				66,574%
Alpha de cronbach				0,646
Indice KMO				0,691
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé			598,103
	Degré de liberté			36
	Signification du test			0,000
Informatisation de la PME				
Valeur propre				2,638
% de variance expliquée				52,755%
Alpha de cronbach				0,654
Indice KMO				0,753
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé			219,356
	Degré de liberté			10
	Signification du test			0,000
Style de décision du dirigeant				
Valeur propre				2,700
% de variance expliquée				74,608
Alpha de cronbach				0,647
Indice KMO				0,662
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé			764,545
	Degré de liberté			10
	Signification du test			0,000
Stratégie de contrôle du dirigeant				
Valeur propre				1,933
% de variance expliquée				76,579
Alpha de cronbach				0,604
Indice KMO				0,552
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé			138,225
	Degré de liberté			6
	Signification du test			0,000
Outils de contrôle de gestion				
Valeur propre				2,67
% de variance expliquée				76,735
Alpha de cronbach				0,719
Indice KMO				0,843
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé			1669,374
	Degré de liberté			66
	Signification du test			0,000

Source : Résultat de notre recherche