

Essai de compréhension du processus de transfert de connaissance comptable dans les petites entreprises en Afrique au sud du Sahara : cas de la Côte d'Ivoire

Attempt to understanding the process of transferring accounting knowledge in small businesses in sub-Saharan Africa: the case of Côte d'Ivoire

Katiénéfoa Seydou TUO

*Enseignant-chercheur UFR Sciences Economiques et Gestion
Laboratoire des Sciences de l'Organisation
Université Félix Houphouët- Boigny d'Abidjan, Côte d'Ivoire*

Goli Lucien Zan VAMI BI

*Enseignant-chercheur UFR Logistique, Tourisme, Hôtellerie-Restaurant (LTHR)
Université polytechnique de San Pédro, Côte d'Ivoire*

Ovaud Evodie Epouse LOHOUROU NADO

*Enseignant-chercheur UFR Sciences Economiques et Gestion
Laboratoire des Sciences de l'Organisation
Université Félix Houphouët- Boigny d'Abidjan, Côte d'Ivoire*

Pénidjon Ahmed OUATTARA

Master Administration des affaires

Adresse de correspondance :	Université Félix Houphouët- Boigny d'Abidjan Cocody, Abidjan, Côte d'Ivoire +225 0584084747 infos@servcom-ufhb.ci
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude. Ils assument l'entière responsabilité de tout éventuel plagiat, de l'usage de l'intelligence artificielle dans la rédaction, ainsi que des résultats présentés dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	TUO, K. S., VAMI BI, G. L. Z., LOHOUROU NADO, O. E. E., & OUATTARA, P. A. (2025). Essai de compréhension du processus de transfert de connaissance comptable dans les petites entreprises en Afrique au sud du Sahara : cas de la Côte d'Ivoire. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 6(10), 751–765. https://doi.org/10.5281/zenodo.17339658
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Essai de compréhension du processus de transfert de connaissance comptable dans les petites entreprises en Afrique au sud du Sahara : cas de la Côte d'Ivoire.

Résumé :

Les micros, petites et moyennes entreprises (MPME) génèrent la majorité des emplois, des revenus et des voies vers de meilleures opportunités d'emplois. Toutefois, elles sont confrontées à de nombreux défis, notamment pour produire des rapports financiers précis et de qualité pour la prise de décision. L'objectif de l'article est de comprendre le processus de transfert de connaissances comptables entre les professionnels de la comptabilité et les dirigeants de ces entreprises. Une méthode qualitative sur un échantillon non probabiliste de 12 cas a été réalisée. Les résultats révèlent une diversité de profils des dirigeants, la faible culture comptable et fiscale. Les professionnels de la comptabilité doivent adopter une approche plus pédagogique, intégrant des techniques de coaching et de formation continue, pour assurer une meilleure compréhension des concepts comptables par les dirigeants. La digitalisation des processus comptables peut constituer un levier important pour faciliter le transfert de ces connaissances. Des études longitudinales de cas permettraient de mieux comprendre ce processus de transfert de connaissances.

Mots clés : Transfert de connaissance, petite entreprise, processus, comptable.

JEL Classification : M12 ; M40 ; M41

Type du papier: Recherche empirique

Abstract :

Micro, small, and medium-sized enterprises (MSMEs) generate the majority of jobs, income, and pathways to better employment opportunities. However, they face numerous challenges, particularly in producing accurate and high-quality financial reports for decision-making. The objective of this article is to understand the process of accounting knowledge transfer between accounting professionals and the managers of these companies. A qualitative method was conducted on a non-probabilistic sample of 12 cases. The results reveal a diversity of manager profiles and a weak accounting and tax culture. Accounting professionals must adopt a more pedagogical approach, integrating coaching and continuing education techniques, to ensure a better understanding of accounting concepts by managers. The digitalization of accounting processes can be an important lever to facilitate the transfer of this knowledge. Longitudinal case studies would provide a better understanding of this knowledge transfer process.

Keywords : Knowledge transfer, small business, process, accountant..

Classification JEL : M12 ; M40 ; M41.

Paper type : Empirical Research

1. Introduction

Les micros, petites et moyennes entreprises (MPME) jouent un rôle déterminant dans la réduction des inégalités en générant la majorité des emplois, des revenus et des voies vers de meilleures opportunités d'emploi (Djidonou et al, 2025). Cependant, elles sont confrontées à plusieurs défis pour produire des rapports financiers précis et de qualité pour la prise de décision (Zotorvie et al, 2025). Ces rapports contiennent l'information comptable, socle de décisions importantes pour les dirigeants et de nombreux acteurs dans la planification de leurs stratégies (Kambale, 2024).

En effet, les dirigeants de ces entreprises ont recours à un expert-comptable (Mignon et al, 2013 ; Feudjo et Tchankam, 2013 ; Nzuzi Dialakana et al, 2024), par le fait que celui-ci est diplômé selon des standards reconnus, encadré institutionnellement et dispose de connaissances tacites et / ou explicites (Polanyi, 1966 ; Mignon et al, 2013). Mais comment faut-il mettre cette connaissance à la disposition des dirigeants de petites entreprises ? En d'autres termes comment faire en sorte que le dirigeant puisse avoir, savoir et savoir-utiliser les connaissances comptables nécessaires à une gestion rationnelle de son entreprise ?

Les outils actuels utilisés (simples ou complexes) sont adaptés ou non aux besoins et aux connaissances des dirigeants (Mignon et al, 2018). Il est de plus en plus admis que le capital immatériel joue un rôle quasi-médiateur pour la comptabilité, le système d'information et la performance de l'entreprise (Hariyati et al, 2022). La gestion des connaissances en tant que pratique consciente étant si jeune, les dirigeants n'ont pas de modèles réussis qu'ils pourraient utiliser comme guides (Hansen et al, 1999). L'étude du processus de transfert de connaissances immatérielles n'en est qu'à ses balbutiements (Plata, 2024).

A ce sujet, les travaux en contexte africain portent sur la relation entre l'expert-comptable et le dirigeant au moyen des référentiels comptables (Feudjo et Tankam, 2013), la capacité de résilience (Tahirou Younoussi Meda, 2019), les difficultés d'établissement des états financiers (Mvogo, 2020), les difficultés liées à l'expertise du personnel comptable (Nzuzi Dialakana et al, 2024), l'utilisation de logiciel de comptabilité (Zotorvie et al, 2025)

Pour leurs parts, les autorités ivoiriennes estiment que plus de 90% du tissu des entreprises sont des micros, petites et moyennes (MPME). Elle contribuent pour moins de 20% du PIB et à 23% de l'emploi formel. Ainsi, la part des marchés qui leur ont été attribués atteint 50,5% en 2021. Cependant le taux de mortalité des jeunes entreprises reste élevé (Anassé, 2013; Aka, 2016). Parmi les difficultés rencontrées la non maîtrise des outils comptables (Zahiri & Zahiri 2019 ; Latte, 2022).

Pour que les informations comptables produites prennent le caractère de connaissances, un processus de coaching et transfert de ces informations doit être mis en place par les Experts – Comptables afin de faciliter leurs prises en compte par les dirigeants (Feudjo et Tchankam, 2013).

L'objectif de l'essai est de comprendre le processus de transfert de connaissances comptable entre les professionnels de la comptabilité et les dirigeants des PE. Ainsi, après l'approche conceptuel et une présentation sommaire des approches théoriques liées à la création et au transfert de la connaissance, nous présentons la méthodologie adoptée. Celle-ci est suivie des résultats et discussions.

2. Revue de littérature

Les travaux sur les transferts de connaissance en contexte d'entreprises de taille réduite sont caractérisés par le dirigeant, la distinction entre l'information, données et connaissance. La théorie de l'apprentissage organisationnel est mobilisée.

2.1. La petite entreprise et son dirigeant.

Les petites entreprises ont été le plus souvent inscrites dans les PME qui sont définies suivant plusieurs approches : le nombre de salarié, l'indépendance du Capital, le chiffre d'affaires, les spécificités organisationnelles et historiques (dont l'artisan serait le socle), le bilan (commission de l'union européenne, 2003 ; Levrato, 2009).

En Côte d'Ivoire, la loi n°2014-140 du 24 mars 2014 sur les PME stipule que l'emploi en permanence de moins de cinquante (50) personnes et qui réalise un chiffre d'affaires annuel hors taxes n'excédant pas cent cinquante (150) millions de francs CFA. Elle tient une comptabilité en interne ou par Centre de Gestion agréé.

Le dirigeant est le garant et le concepteur de la vision de l'organisation (Cossette, 1996). Plus la taille de l'entreprise est petite, plus les liens entre la santé du dirigeant et la pérennité de l'entreprise semblent forts de telle sorte que le premier actif immatériel de la petite entreprise pourrait correspondre à la santé du dirigeant (Torrès, 2012 ; Torrès et Lechat, 2016). Dans cette optique, il demeure le chef d'orchestre de tout système organisationnel : celui qui imagine, planifie, développe et réalise sa vision (Binkkour, 2016). Selon Mintzberg (1984), le dirigeant a trois rôles qu'il est censé assurer, des rôles interpersonnels, des rôles liés à l'information et des rôles décisionnels. Il réunit des activités de planification, d'organisation et de contrôle fortement influencés par des facteurs de contingences en lien avec son profil (Paradas *et al*, 2017 ; Pigé, 2002).

Les dirigeants des petites entreprises jouent ainsi le rôle central et leur statut de pivot pour le transfert de connaissances et la prise de décision, englobent les sphères de la stratégie et de la gestion des ressources. Ils doivent ajuster leurs pratiques de gestion pour tenir compte des changements du marché où l'innovation devient le principal facteur de succès et de croissance. (Harel, Schwartz et Kaufmann, 2021).

2.2. Données, Information et Connaissance.

Les données, l'information, la connaissance jettent les bases de la compréhension de la façon dont l'expérience est formée à partir de preuves et d'observations. Lorsque les données sont mises en contexte, les informations qui en résultent peuvent stimuler la croissance et contribuer davantage à l'amélioration des connaissances. L'appréciation de la source des données nous permet de reconnaître et, espérons-le, de corriger les erreurs et les biais inhérents (Dickerson, 2022). L'information est intégrée et appliquée par un individu pour devenir de la connaissance utile à la prise de décisions appropriées (Gan, 2006). En effet, les données, matière première de l'information doivent être traitées pour devenir de l'information utile, laquelle à son tour doit être interprétée et internalisée pour devenir une connaissance pratique et utilisable. Selon Rivière (2008), l'entreprise est environnée d'informations en provenance de sources diverses. Elle en émet aussi pour ses besoins propres, pour ceux des parties prenantes (clients, l'administration fiscale etc). L'information relie l'entreprise à son environnement.

La réalité des petites entreprises indique des dirigeants ayant la connaissance de leur entreprise, aux aguets d'informations pertinentes nécessaires à la conduite de leur entreprise. Une part de la pertinence de ces informations est jaugée au moyen des experts-comptables qui disposent de connaissances approfondies apprises dans un domaine précis, notamment la comptabilité et la gestion des entreprises. Certaines caractéristiques éducatives et techniques du dirigeant et de son organisation telles que : la capacité d'absorption et la volonté d'apprendre sont mises en évidence par Cardoni et Paradisi (2020). Au-delà de l'information, la connaissance est « *une réappropriation par un être humain, par le biais de sa culture, de son milieu socioprofessionnel, de sa représentation personnelle, de son affectivité* » (Prax, 2019). Elle est amenée à s'enrichir lors des interactions entre acteurs. Ces interactions forgent le capital intellectuel de chaque acteur.

Le capital intellectuel est la somme des six (6) principaux éléments : le capital humain, le capital client, le capital structurel, le capital social, le capital technologique, le capital spirituel lié à la connaissance et à la technologie (Hariyati et al, 2022). Le capital intellectuel apporte davantage de valeur à l'entreprise sous forme d'avantage concurrentiel. L'ère de la mondialisation, de l'innovation, des technologies de l'information et de la concurrence intense qui caractérisent ce siècle obligent les entreprises à modifier leurs modes de fonctionnement.

Pour remporter la compétition, les entreprises doivent posséder un avantage concurrentiel. Le capital intellectuel est un aspect important, qui permet à l'entreprise d'améliorer ses performances. Une bonne stratégie d'innovation nécessite des ressources suffisantes, qu'elles soient humaines, organisationnelles, financières, technologiques ou spirituelles. Or, la constitution d'un capital intellectuel fait partie intégrante du processus d'entreprise, nécessitant un support informationnel pour la prise de décision d'investissement. Si le système d'information développé n'était pas en mesure de soutenir ce processus, l'investissement en capital intellectuel ne serait pas optimal. Le capital intellectuel apporte un soutien et une diversité à différentes valeurs organisationnelles telles que l'augmentation des bénéfices, l'acquisition d'innovations auprès d'autres entreprises, la fidélité des consommateurs, l'efficacité et l'efficience de l'utilisation des coûts et l'amélioration de la productivité dans l'innovation et la mise en œuvre des technologies de l'information (Hariyati et al, 2022).

2.3. Transfert de connaissance dans les petites entreprises

La connaissance peut être définie est constitué d'expériences encadrées, de valeurs, d'informations contextuelles et spécifiques fournissant un cadre d'évaluation et d'intégration de nouvelles expériences et information (Davenport et Prusak, 1998). Elle s'intègre souvent dans les documents, les référentiels, les routines, les processus, les pratiques et les normes organisationnels. Pour les auteurs, tout part d'une donnée qui devient information et par la suite connaissance.

Mignon et al (2013), analysent la traduction de connaissances détenues par l'expert-comptable à destination du dirigeant et l'appropriation de ces connaissances par le dirigeant ainsi que leur utilisation dans l'action. Ils mobilisent l'extériorisation et l'intériorisation de connaissances au sens de Nonaka (1994) et Nonaka et Takeuchi (1997). Ils montrent que l'explication et l'intériorisation des connaissances sont centrales dans la relation dirigeant-expert-comptable. Cela s'expliquerait par la traduction de connaissances tacites de l'expert au dirigeant qui s'en approprie le savoir et le mobilise dans la conduite de son entreprise. Cette relation nécessite la confiance entre les deux acteurs au fil du temps afin d'assurer la pérennité de son organisation. Plus récemment, les mêmes auteurs se sont intéressés à la fabrique de la connaissance comptable du dirigeant d'entreprise de taille réduite à l'aune du processus d'absorption des connaissances de Zahra et Georges (2002) : l'acquisition, l'assimilation, la transformation et l'exploitation. Ils concluent que la fabrique de la connaissance comptable en PE dépend du « know-what » de l'expert-comptable et le « know-how » du dirigeant. Dans le premier cas, l'expert-comptable a un rôle de traducteur. Il déploie à cet effet des efforts pédagogiques pour contextualiser, simplifier et rendre intelligible ces données comptables afin que celles-ci deviennent connaissances.

Dans la même optique, Tahirou Younoussi Meda (2019) montre une liaison positive entre la gestion des connaissances et la capacité de résiliences des petites entreprises agricoles au Niger. Cette dernière modère la relation entre la gestion des connaissances et l'innovation. En contexte organisationnel de petite entreprise, l'exploitation et l'utilisation des sources de connaissances externes en raison de l'insuffisance des ressources caractérisent l'acquisition des connaissances. Ces entreprises peuvent gérer efficacement leurs connaissances pour développer leur capacité de résilience et d'innovation.

Prévot (2007), au moyen d'une revue de la littérature axée sur le transfert de connaissance, identifie deux (2) cadres d'analyse : inter organisationnel et intra organisationnel (entre unités d'une même organisation). Le transfert inter-organisationnel de connaissances est un processus complexe et crucial pour le développement des entreprises. Les alliances jouent un rôle central dans ce transfert, offrant à la fois des opportunités de partage de connaissances et des défis liés à la protection des savoirs stratégiques. L'apprentissage en commun et la création de connaissances partagées émergent comme des stratégies potentiellement bénéfiques, mais nécessitant une gestion attentive des relations et des mécanismes de protection. En résumé, la capacité des entreprises à naviguer efficacement dans ces dynamiques de transfert de connaissances peut déterminer leur succès concurrentiel dans un environnement en évolution rapide.

Duigou (2015), montre que les PME mécaniciennes ont un faible taux de pénétration des solutions PLM. Les résultats de l'auteur indiquent une prise en compte de l'aspect sectoriel dans le transfert de connaissance au moyen d'une carte des besoins, un modèle générique et une démonstration d'implémentation.

Chaabane (2010) propose que le processus de transfert de technologie soit modélisé et décrit au moyen de la théorie des ensembles approximatifs. Plusieurs facteurs y sont relevés : le niveau de formalisation, la technologie, et l'homme. De ce fait le processus ne peut être linéaire. Dans la même optique, Souley et Tahirou (2022) prônent l'identité sociale commune, le partage des connaissances inter-organisationnelles sur les rapports sociaux développés et les méthodes d'apprentissage participatif.

Dans le cadre d'une comparaison entre les grandes entreprises et les petites, Geffroy-Maronnat (2010) constate que les liens constitutifs d'une équipe projet sont multiformes. Toutefois les liens relationnels montrent que l'équipe projet est une structure relationnelle dont les liens internes et externes façonnent les interactions entre l'ERP et l'organisation. Il observe également que « *la structure par projet dans les GE est plus formalisée que dans les PME et tend à reproduire un modèle d'organisation fondé sur la spécialisation et un mode de coordination par planification. Mais si cette structure de projet manifeste d'une forte cohérence au regard de la taille des entreprises et de la complexité des projets, en revanche, elle se caractérise par une faible cohérence au regard du type de projet et plus spécifiquement des propriétés intrinsèques de l'outil et de son aspiration à la transversalité* » (Geffroy-Maronnat, 2010).

2.4. Théorie de l'apprentissage organisationnel

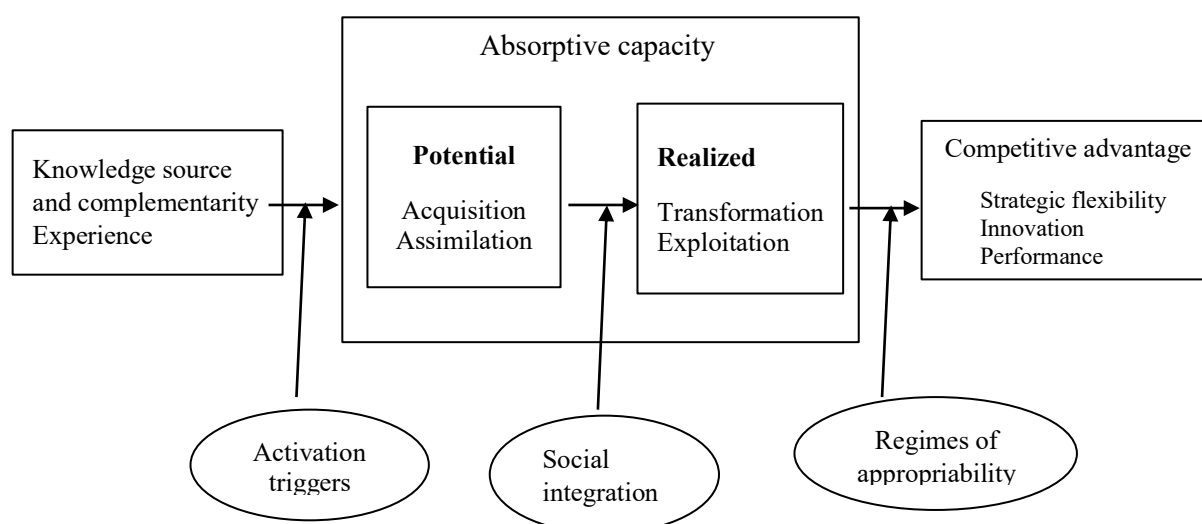
La théorie explique comment la connaissance détenue par des individus, des organisations et des sociétés peut être simultanément élargie et enrichie par l'amplification spirale et interactive des connaissances tacites et explicites détenues par les individus, les organisations et les sociétés.

Les approches en matière d'apprentissage organisationnel sont utilisées pour décrire des processus dont la profondeur et le potentiel de transformation varient considérablement (Hermelingmeier et Wirth, 2021). Ils identifient trois (3) dimensions de la recherche sur l'apprentissage organisationnel : les tenants de l'approche de l'apprentissage en double boucle (Argyris et Schön, 1978 ; Senge, 1990). L'apprentissage organisationnel est un processus de détection et de correction des erreurs (toute caractéristique de la connaissance qui entrave l'apprentissage). Lorsque ce processus permet à l'organisation de poursuivre ses politiques actuelles ou d'atteindre ses objectifs, on parle alors d'apprentissage en boucle simple en comparaison au thermostat. L'apprentissage en double boucles commence par la remise en question des politiques et des objectifs sous-jacents, ainsi que son propre programme (Argyris, 1977). Ceux dont les travaux ont porté sur les différents niveaux de l'apprentissage

organisationnel (Zahra et George, 2002 ; Benn, Edwards et Angus-Leppan, 2013). Les travaux de la troisième dimension portent sur l'objectif de l'apprentissage organisationnel. Les motivations de l'acquisition, de la gestion, de l'adaptation des connaissances. Il constitue une ressource organisationnelle motrice de la performance de l'entreprise lui permettant d'obtenir un avantage concurrentiel. Par conséquent, l'apprentissage organisationnel est admis comme un processus. Ce processus se traduit par un transfert de connaissance.

Les organisations jouent un rôle essentiel dans la mobilisation tacite des connaissances détenues par les individus et fournissent le forum pour une création d'une spirale de connaissances à travers la socialisation, la combinaison, l'extériorisation et l'intériorisation (Nonaka, 1994). Le potentiel et les capacités réalisées de l'entreprise peuvent influencer de manière différentielle la création et le maintien de son avantage concurrentiel (Zahra et Georges, 2002). Les sources de connaissances externes (l'achat, par le biais de licences et de contrats accords ; et les relations inter-organisationnelles, y compris le consortium de recherches et développement, les alliances et coentreprises,...) influencent de manière significative le potentiel de la capacité d'absorption. L'environnement et la diversité des sources d'information influencent de manière significative l'acquisition et les capacités d'assimilation qui constituent leur potentiel de capacité d'absorption. Le modèle d'absorption se présente comme suit :

Figure 1: modèle de la capacité d'absorption



Source : Zahra et George (2002).

3. Méthodologie de recherche

Nous voulons comprendre le processus de transfert de connaissances comptables entre les professionnels de la comptabilité et les dirigeants des entreprises petites entreprises. Cela nécessite le vécu, les récits de vie et de situation auxquelles des acteurs organisationnels ont été confrontés. La méthodologie qualitative nous semble appropriée.

3.1. Terrain de l'étude

Selon le tableau 1, les enquêtés sont des experts-comptables, des comptables, des dirigeants. Ils exercent respectivement dans des cabinets d'expertise comptable, des cabinets d'assistance comptable, des petites entreprises de divers secteurs d'activités. La durée maximale d'enquête est de 16 min 39 tandis que la durée minimale est de 7 minutes.

Tableau 1: structure des enquêtes

CODIFICATION	NATURE DE L'ENQUETE	DUREE	NATURE DE L'ENTREPRISE
GA	Expert-comptable	16min39	Cabinet
YA	Expert-comptable	9min	Cabinet
AN	Expert-comptable	14min	Cabinet
AK	Comptable	13min 52	Cabinet assistance comptable
AZ	Comptable	11min 35	Cabinet assistance comptable
GU	Comptable	15min 49	Cabinet assistance comptable
BGA	Dirigeant	12min 26	Immobilier et Prestation de service
KO	Dirigeant	14min 15	Commerce
LAN	Dirigeant	13min 20	Prestation de service
PIER	Dirigeant	16min	Agro-industrie
GERM	Dirigeant	7min	BTP
GAJ	Dirigeant	9min12	Fourniture
TOTAL	12		

Source : nous même à partir de l'enquête.

3.2.Déroulement des entretiens

Un guide d'entretien a été élaboré et pré-testé au près d'un expert-comptable, un comptable de Cabinet et un dirigeant de petites entreprises. Cette phase a permis d'éliminer certaines questions qui paraissaient trop théoriques et de rendre le guide compréhensible aux dirigeants. Ensuite, les entretiens ont été conduit face à face dans les locaux des entreprises et au téléphone avec quelques comptables. Les entretiens ont été enregistrés au moyen d'un dictaphone et du téléphone (pour les comptables enquêtés en ligne).

3.3.Traitement des entretiens

Les données recueillies sont : des enregistrements audios retranscrit en Word, des documents obtenus auprès des enquêtés et les prises de notes effectuées lors des enquêtes. Ces données correspondent à une analyse qualitative au sens de Paillé et Mucchielli (2016). Ils proposent trois (3) moments de l'analyse qualitative.

- Un travail de transcription : de la forme audio enregistrée à la forme discursive écrite notes de terrain, transcription, reproduction ;
- Un travail de transposition. Les mots, les gestes des acteurs sont soupesés, reconsidérés, restitués par les mots de l'analyste.
- Un travail de reconstitution : récit argumenté autours des principales catégories d'analyse, avenues de compréhension, pistes d'interprétation.

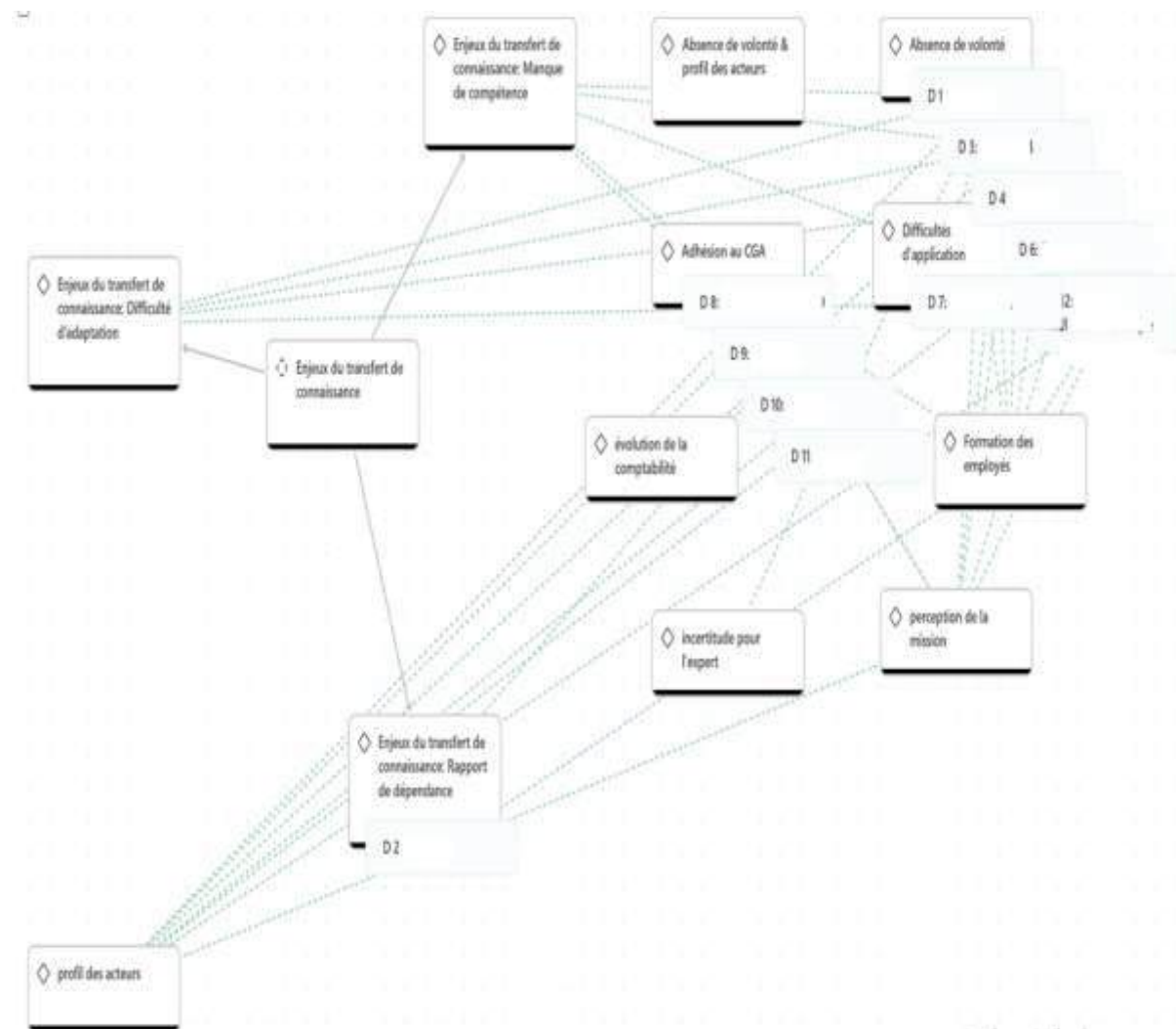
Au moyen de ces moments d'analyse, nous avons fait une analyse de contenu. En effet, le support de l'analyse de contenu est « *le discours produit dans le processus de communication. Ce fait indique un double objectif de l'analyse de contenu : d'un côté, elle tente de dégager la signification de l'énoncé pour l'émetteur, c'est-à-dire sa subjectivité, de l'autre côté, elle cherche à établir la pertinence pour le récepteur, à savoir son objectivité.* » (Negura, 2006).

Nous avons réécouté les entretiens, nous les avons retranscrits en texte. Ce corpus textuel constituant l'ensemble des verbatims, est la base de données principale. Le logiciel Atlas a été utilisé.

Plusieurs catégories ont été utilisées pour analyser les propos des enquêtés : absence de volonté, profil des acteurs, absence ou faible culture fiscale, adhésion au CGA, difficultés d'application, disposition à aider, enjeux du transfert de connaissance, évolution de la comptabilité, formation des employés, gestion familiale, l'incertitude pour l'expert-comptable, le management participatif, perception de la mission de conseil. La catégorie « enjeux du transfert de connaissance » est composée de trois (3) sous catégories : manque de compétences, rapport de

dépendance et difficultés d'adaptation. Les catégories les plus référenciées sont : formation des employés, absence de volonté, perception de la mission et profil des acteurs (Figure 2)

Figure 2: Réseau de codes et documents



Source : données d'enquête sous ATLAS

4. Résultats et discussion

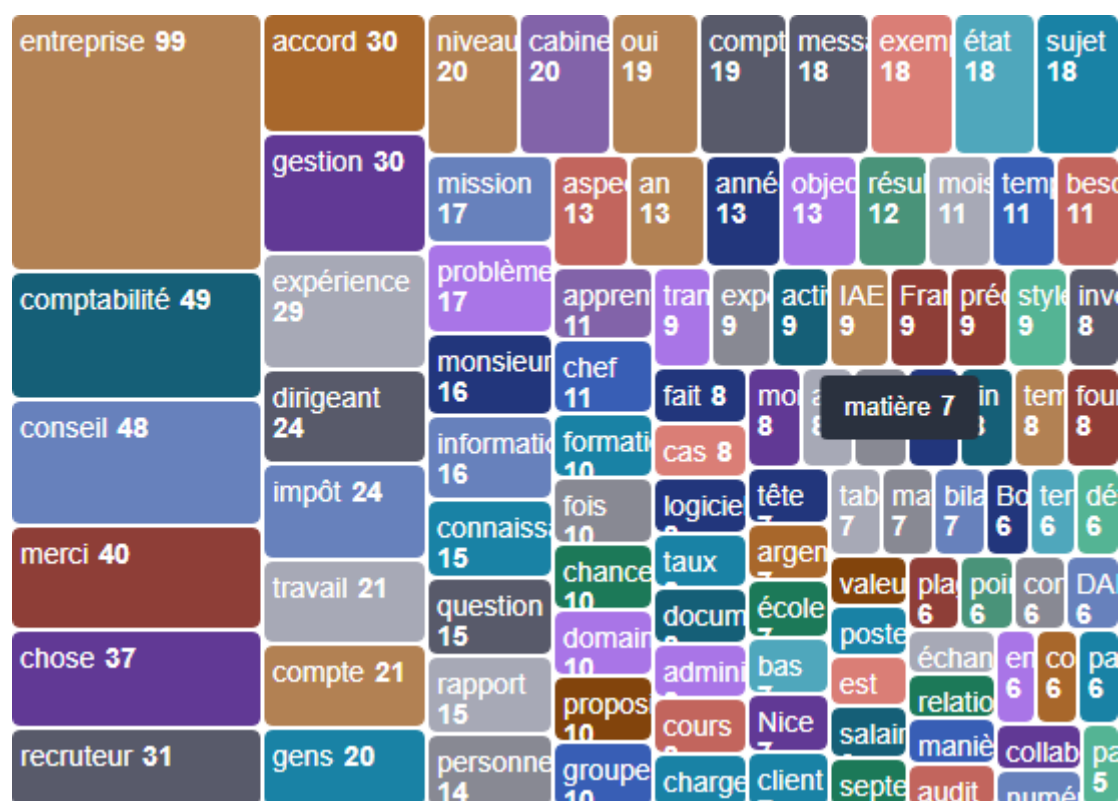
Après la présentation de la méthodologie, cette section mettra en évidence l'analyse des perceptions et la discussion.

4.1. Analyse des perceptions

Les résultats obtenus mettent en lumière la structure des enquêtes, la perception des dirigeants, des comptables, experts-comptables et la description des étapes du processus de transfert des informations comptables en connaissances stratégiques.

La carte proportionnelle des concepts indique que les enquêtes ont lieu dans l'univers des entreprises. En effet, les concepts les plus fréquents sont : entreprise, gestion, comptabilité, conseil, expériences, niveau, dirigeant, impôt, compte, apprentissage, chef, formation. Tandis que les moins fréquents sont : collaboration, relation, collaboration, numérisation, salaire, etc (Figure3). Tous ces concepts indiquent un champ lexical lié à l'apprentissage organisationnel entre les professionnels de la comptabilité et les dirigeants de petites entreprises.

Figure 3: carte proportionnelle des concepts



Source : Données d'enquête sous ATLAS.

4.1.1. Analyse de la perception des dirigeants

Les dirigeants enquêtés mettent en évidence trois (3) catégories de dirigeants : ceux qui bien que connaissant l'importance de la comptabilité optent pour une gestion familiale. « *J'ai des marchés où on me fait des paiements. Il y a la maison, il y a aussi l'entreprise et j'ai une petite partie que je donne aussi à mon juriste* ». Les dirigeants de cette catégorie sont axés sur le coût de l'offre comptable. Un comptable interne reviendrait élever pour leurs entreprises.

La seconde catégorie de dirigeant préfère l'informel dans le formel. Au regard de l'entreprise formelle constituée avec un registre de commerce, il n'existe pas de comptable interne ni d'affiliation à un centre de gestion agréé ou autre cabinet d'expert-comptable. Après plus de cinq (5) ans d'existence, il estime que « *pour le moment mon affaire n'a pas besoin des choses comme ça, mais avec le temps si l'état nous a aidé on va voir* ».

La troisième catégorie, majoritaire parmi les dirigeants enquêtés perçoit l'utilité de l'assistance comptable et est affiliée à un centre de gestion agréé (CGA). Cette affiliation permet l'élaboration des états financiers, les déclarations fiscales et sociales, le coaching avec un faible apprentissage. Ces derniers dirigeants indiquent un processus de transfert de connaissance limité au coaching et à l'apprentissage. Les aptitudes d'adoption et d'appropriation ne sont pas perceptibles comme le révèle le propos suivant « *elle passe chaque fin de mois pour récupérer tout ce que nous avons comme facture pour les enregistrer.* »

4.1.2. Analyse de la perception des experts-comptables et comptables

Les experts-comptables ont révélé plusieurs traits qui caractérisent leurs relations avec les dirigeants des petites entreprises : le temps, discussion et apprentissage ; importance relative accordée à la comptabilité et aux informations financières, absence ou faible culture fiscale,

nécessité d'avoir une bonne organisation interne, une bonne collaboration, digitalisation et formation.

Cependant certains propos indiquent une zone d'incertitude pour le professionnel des chiffres si le transfert de connaissance est effectif *« je transfère, mais pour le moment, s'ils ont toutes ces connaissances, alors je n'ai plus de rôle à jouer. Ils n'auront plus besoin de nous. »* ainsi la relation dirigeant expert ne semble prendre la forme d'une assistance comptable, un coaching continu sans transfert réel de connaissance. Le processus de transfert de connaissance vise à maintenir le dirigeant dans une dépendance profitable à l'expert-comptable. Toutefois l'interaction doit être d'un intérêt pour le dirigeant qui devra y accorder du temps.

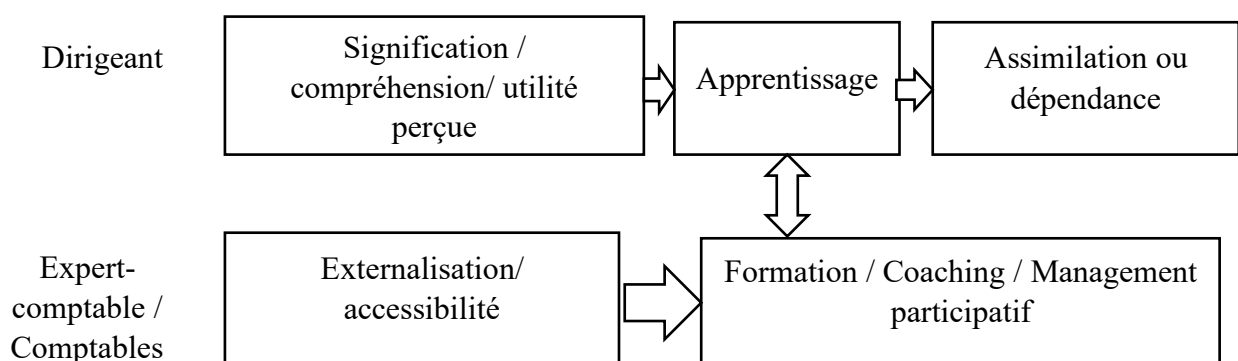
Pour les comptables, le coaching et le management participatif sont indispensables au regard de l'évolution de la comptabilité, de la digitalisation. Ils doivent être adaptés au profil du dirigeant selon qu'il ait des prérequis ou non en comptabilité *« il y a plusieurs sortes de dirigeants il y a ceux qui ont déjà... qui leur permet de comprendre un peu la comptabilité et donc pour eux ils comprennent que le comptable a un rôle c'est vrai d'écritures, mais également un rôle de conseil, d'orientation dans la gestion comptable et par moment financier. Pour ceux qui sont au-delà même des comptables pour l'entreprise et il y a également ceux qui n'ont pas de bagage qui ont l'impression que leur entreprise ressemble à une boutique et qui c'est eux qui décident qui sont les chefs à tout décider et après lorsqu'ils ont des problèmes de trésorerie qu'ils ramènent tout sur le comptable »* comptable AZ. Il faut également savoir prendre du recul lorsque la mission de conseils, d'accompagnement ou d'assistance comptable bénéficie d'une perception négative de la part du dirigeant.

4.2. Discussion des résultats

Au regard des propos recueillis et analysés, la relation professionnelle de comptables- dirigeants des petites entreprises semble ne pas être une interaction de transfert de connaissance des premiers vers les derniers. Elle relève d'obligations légales, fiscales et sociales au prisme de la volonté et de la culture fiscale du dirigeant. Les compétences nécessaires sont fonction des acteurs.

Les dirigeants exigent des experts-comptables ou comptables à rémunérations accessibles, de véritables coachs susceptibles de développer une relation d'apprentissage. Par contre ceux-ci exigent des dirigeants, des compétences en comptabilités, à défaut de se former et former ses collaborateurs en techniques comptables et opérants dans une approche participative. Le dirigeant doit comprendre la signification, l'expression et les outils utilisés favorables à l'apprentissage au cours des formations réalisées en conseils ou à l'initiative des acteurs : situation nécessaire à l'accessibilité des connaissances et compétences de l'expert-comptable ou du comptable. Au terme du processus identifié, le dirigeant assimile et devient moins dépendant (Figure 4).

Figure 4: Description du processus de transfert de connaissance des enquêtées



Source : auteur à partir des résultats

Les dirigeants rencontrés n'ont pas toujours la possibilité d'interpréter les données pour les utiliser en vue d'action fiscale, sociale ou autre. Il recourt à l'assistance comptable au moyen des centres de gestion agréés, aux experts-comptables comme le montrait déjà (Mignon et al, 2013). Les résultats indiquent également la nécessité pour l'expert-comptable de prendre diverses casquettes : Expert-comptable, formateur, coach, traducteur, en créant des affinités favorables à l'apprentissage à l'instar des travaux de Feudjo et Tchankam (2013) sur le changement OCAM-OHADA en Afrique et la cherté des honoraires des experts-comptables pour de petites entreprises encore en balbutiement.

La représentation processuelle du transfert de connaissance telle que révélée par notre étude indique un transfert de connaissance encore en phase d'acquisition (Zahra et Georges, 2002) qui risque de perdurer si les acteurs (Expert-comptable, dirigeant et autres) ne créent pas le cadre d'un réel transfert de connaissance vers l'appropriation, l'exploitation des connaissances acquises jusqu'à l'autonomisation du dirigeant.

Si l'on admet que toutes les ressources ne sont pas sources d'avantages concurrentiels, les ressources cognitives comptables du dirigeant participent à l'amélioration de l'orientation stratégique de son entreprise en matière d'apprentissage organisationnel, de créativité, d'innovation, de confiance en soi avec un effet positif sur le processus opérationnel de prise de décision (Fahy et Smithee, 1999 ; Anand et al, 2021).

Les difficultés de manager des équipes s'accroissent avec une forte croissance de la nécessité de prendre en compte les facteurs humains et écologiques, fondements d'une transformation durable des entités. Les assistances, accompagnements faits par les professionnels de comptabilité devraient être une priorité d'apprentissage pour les dirigeants des petites entreprises et un véritable coaching pour les professionnels (Persson-Gehin, 2005 ; Malarewicz, 2021 ; Lajoinie, 2023). Il convient pour les acteurs de se rendre disponible, de se faire confiance en développant la réciprocité et surtout de valoriser le capital social. Le transfert de connaissance se fait presque exclusivement en face à face, et les personnes concernées sont attentives au temps nécessaire à ce processus. La création d'un espace organisationnel conviendrait à l'apprentissage organisationnel avec un mécanisme d'incitation (Biloslavo et Lombardi, 2021)

L'étude a également révélé une perception élevée du coût d'internalisation de la comptabilité qui maintient les dirigeants dans le non-formalisme et une dépendance prolongée de l'expert-comptable. Le coût de la tenue de la comptabilité semble ne pas être à la portée des petites entreprises même lorsqu'elles bénéficient de financement dans le cadre d'un projet comme Projet d'Appui au Développement de Micro, Petites et Moyennes Entreprises (PADMPME) en République Démocratique du Congo (Nzuzi Dialakana et al, 2024).

5. Conclusion

L'article a exploré de la manière par laquelle se fait le processus de transfert de connaissances comptables entre les experts-comptables et les dirigeants de petites entreprises dans le district d'Abidjan. Ce transfert, bien qu'essentiel pour la survie et le développement de ces entreprises, se heurte à plusieurs obstacles qui limitent son efficacité. L'étude a relevé la diversité des profils des dirigeants, la faible culture comptable et fiscale, ainsi que la complexité des systèmes d'information comptables. Les résultats de cette recherche montrent également que la digitalisation des processus comptables peut constituer un levier important pour faciliter le transfert de connaissances (Anand et al, 2021). La transformation numérique renforce la capacité et la flexibilité des PME à résoudre les principaux problèmes commerciaux. Les PME transformées numériquement se préoccupent moins de l'accès aux nouveaux clients

traditionnels, de l'évolution de la concurrence, de l'accès au financement, de l'augmentation des coûts des intrants, des chocs externes et des changements réglementaires. Toutefois, cette transformation peut entraîner une pénurie de main-d'œuvre qualifiée et de managers expérimentés et la perte de compétitivité inhérente (Skare et al, 2023).

Les acteurs de petites entreprises qu'ils soient dirigeants, propriétaires ou gestionnaires de ressources humaines et les structures de conseils doivent mettre en place des activités spécifiques pour faciliter l'acquisition et l'application des connaissances aux petites entreprises (Anand et al, 2021) en favorisant les mécanismes de collaboration, d'innovation des connaissances et de tirer parti des capacités dynamiques.

La limite de cette étude réside principalement dans la taille de l'échantillon. D'autres études avec des échantillons probabilistes permettraient d'affiner davantage la compréhension du transfert de connaissance. Il serait également possible de faire une étude de cas entre un expert-comptable et un dirigeant dans le cas d'une seule petite entreprise. Le facteur temps évoqué par les experts-comptables et comptables enquêté dans notre étude, incite à œuvrer dans le sens d'études longitudinales.

Références

- (1). Aka M. A. (2016). Objectifs et contrôle de gestion dans la PME ivoirienne : analyse des mécanismes à partir des outils utilisés *Revue internationale de gestion et d'économie* série A-gestion n°1 vol 1 décembre pp76-94.
- (2). Anand, A., Muskat, B., Creed, A., Zutshi, A., & Csepregi, A. (2021). Knowledge sharing, knowledge transfer and SMEs: evolution, antecedents, outcomes and directions. *Personnel Review*. vol. 50 n° 9, p. 1873-1893. <https://doi.org/10.1108/PR-05-2020-0372>
- (3). Argyris, C., & Schön, D. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley
- (4). Argyris, C. (1977). Double Loop Learning in Organisations. *Harvard Business Review*, 55, 115-125.
- (5). Anassé 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. <https://doi.org/10.7202/1015404a>
- (6). Benn, S., Edwards M. et Angus-Leppan T, (2013). Organizational learning and the sustainability community of practice: The role of boundary objects. *Journal organization and environment*. Vol 26 pp 184-202
- (7). Biloslavo, R. et Lombardi R., (2021). Knowledge transferring and small and medium enterprise's (SME's) effectiveness: emerging insights and future directions. *Business process management journal*, 12 Oct, Vol. 27, Issue 6, pages 1747 – 1774
- (8). Binkkour, M. (2016). Le profil du dirigeant et la prise de décision : cas des PME Marocaines. *Conference: 7th Africa Business And Entrepreneurship Conference At: Syracuse University, Syracuse, NY, USA*
- (9). Cardoni, A., Zanin, F., Corazza, G. and Paradisi, A., (2020). Knowledge management and performance measurement systems for SMEs' economic sustainability. *Sustainability*, 12(7), p.2594.
- (10). Chaabane. H (2010). Le transfert de technologie vu comme une dynamique des compétences technologiques : application à des projets d'innovation basés sur des substitutions technologiques par le brasage métallique. *Institut National Polytechnique de Lorraine*.

- (11). Dickerson, J. E. (2022). Data, information, knowledge, wisdom, and understanding. *Anaesthesia & Intensive Care Medicine*, 23(11), 737-739.
- (12). Djidonou, R., Foster-McGregor, N., et Mathew, N. (2025). Liens entre la chaîne d'approvisionnement formelle et informelle et productivité des entreprises en Afrique subsaharienne : le rôle du capital humain. UNU-MERIT. Documents de travail de l'UNU-MERIT n° 006 <https://doi.org/10.53330/JNER2108>.
- (13). Fahy, J.C., & Smithee, A. (1999). Strategic Marketing and the Resource Based View of the Firm.
- (14). Feudjo, J. R., & Tchankam, J. P. (2013). Une expérience africaine de coaching: le coaching des PME par les experts-comptables dans le processus de changement OCAM-OHADA en Afrique. *Recherches en Sciences de Gestion*, (3), 47-65.
- (15). Gan, G.G.G., (2006). Knowledge Management Practices in Multimedia Super Corridor Status Companies in Malaysia. UNIVERSITY OF SOUTHERN QUEENSLAN
- (16). Geffroy-Maronnat, B. (2010). ERP et dynamique sociale de l'intégration. *Management & Avenir*, 39, 233-249. <https://doi.org/10.3917/mav.039.0233>
- (17). Harel, R., Schwartz, D. & Kaufmann, D. (2021). The relationship between innovation promotion processes and small business success: the role of managers' dominance. *Rev Manag Sci* 15, 1937–1960 (2021). <https://doi.org/10.1007/s11846-020-00409-w>
- (18). Hariyati, H., Nuswantara, D. A., Hidayat, R. A. et Putikadea, I. (2022). Système d'information comptable de gestion et capital intellectuel : un moyen d'accroître la performance commerciale des PME. *Jurnal Siasat Bisnis*, 27(1), 61-75. <https://doi.org/10.20885/jsb.vol27.iss1.art5>
- (19). Hermelingmeier V, von Wirth T. (2021). The nexus of business sustainability and organizational learning: A systematic literature review to identify key learning principles for business transformation. *Bus Strat Env*.30: 1839–1851. <https://doi.org/10.1002/bse.2719>
- (20). Kambale Kavutirwa, J. (2024). Qualité perçue du système d'information comptable dans les petites et moyennes entreprises de la province du Nord Kivu en République Démocratique du Congo. *Revue internationale de comptabilité, finance, audit, gestion et économie*, 5 (4), 20-42. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10939328>
- (21). Mignon, S., Chapellier, P., & Mazars-Chapelon, A. (2018). Les ressorts de la fabrique de la connaissance comptable en PE. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 17(3-4), 41-74.
- (22). Negura L (2006) L'analyse de contenu dans l'étude des représentations sociales [The content analysis in the study of social representations]. *Sociologie, Théories et recherches*.
- (23). Nonaka I. (1994), A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, *Organization Science*, 5:1, pp. 14-37.
- (24). Nonaka I., Takeuchi H. (1997). La connaissance créatrice - La dynamique de l'entreprise apprenante. De Boeck.
- (25). Nzuzi Dialakana G., Lubaki Nlunda Maluenda J. M., Balibwa Mutumishi J., et. Bongo Vangu R. (2024). Problématique de la tenue de la comptabilité dans les pme bénéficiaires du COPA/PADMPME de la ville de Matadi. *Collection Recherches et regards d'Afrique*. Vol 3 n°7
- (26). Persson-Gehin, S. (2005). Contribuer à la connaissance du phénomène coaching en entreprise. Etude exploratoire des représentations au travers du discours des praticiens. *Sciences de Gestion*, Université Nancy 2.
- (27). Polanyi (1966). The tacit Dimension, Routledge and Kegan Paul, London
- (28). Skare M., Obesso M. D, Ribeiro-Navarrete S., (2023). Digital transformation and European small and medium enterprises (SMEs): A comparative study using digital

- economy and society index data. International Journal of Information Management 68(1):102594 DOI:10.1016/j.ijinfomgt.2022.102594.
- (29). Souley B. A. et Tahirou Y. A. (2022). Le rôle de l'identité sociale commune dans le partage des connaissances inter-organisationnelles : le cas de deux PME nigériennes. *Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation* vol 4 n°16. DOI : <https://doi.org/10.34874/IMIST.PRSM/reinnova-v4i16.34945>
- (30). Tahirou Younoussi Meda, A. (2019). Gestion des connaissances, capacité de résilience et innovation : application aux petites entreprises agricoles au Niger. *Revue Congolaise de Gestion*, 27(1), p. 89-128.
- (31). Zahra S.A. et George G. (2002), Absorptive capacity: a review, reconceptualization and extension, *Academy of Management Review*, 27: 2,185-203.
- (32). Zotorvie, J.S.T., Fiagborlo, J.D. et Kudo, M.B. (2025), Transformer les pratiques comptables dans les petites et moyennes entreprises (PME) : les rôles et les défis des technologies de l'information et de la communication, *Journal of Money and Business*, Vol. en avance sur l'impression. <https://doi.org/10.1108/JMB-09-2024-0054>