

Dynamique des modes de gestion des PME : une analyse prospective par le modèle SWOT

Dynamics of SME management methods: A prospective analysis using the SWOT model

Katiénéfoa Seydou TUO

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

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. (2026). Dynamique des modes de gestion des PME : une analyse prospective par le modèle SWOT. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 7(10), 172–193. https://doi.org/10.5281/zenodo.22033351
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

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

ISSN: 2658-8455

Volume 7, Issue 10 (2026)

Dynamique des modes de gestion des PME : une analyse prospective par le modèle SWOT

Résumé :

Les économies actuelles sont de plus en plus régentées par les petites et moyennes entreprises (PME) qui traversent des difficultés liées à plusieurs facteurs dont les modes de gestion et très peu d'études tentent de cerner les modes de gestion au moyen d'une approche prospective. La présente étude analyse les modes de gestion des PME au moyen du modèle SWOT par une approche qualitative de 16 entretiens dans 6 entreprises choisies par convenance. La grille d'analyse des données a permis d'identifier les caractéristiques de trois modes de gestion dominant (gestion cognitive, centrée sur l'information commerciale ou financière et prise en compte de l'information non financière), les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces du mode de gestion. Les deux logiques (interne et externe) d'analyse ont concerné l'outil ou le mode de gestion dominant. Des managers ou dirigeants de PME pourraient trouver des raisons de l'échec de certains outils et la possibilité d'améliorer l'utilisation des outils existants. Un autre aspect des résultats a consisté à l'élaboration d'un outil de gestion des petites et moyennes entreprises. Cet outil pourrait être testé dans des recherches futures au niveau de diverses petites et moyennes entreprises et un cas d'étude (longitudinale) pourrait mettre en évidence sa validation et son appropriation. L'étude est purement qualitative et ne peut prétendre à une généralisation. Aussi faut-il indiquer que le modèle SWOT ne peut prétendre être l'unique approche prospective, cadre d'analyse des modes de gestion. L'appropriation des outils pourrait s'analyser sous l'angle d'un monde réinventé par les progrès techniques et technologique dont l'intelligence artificielle.

Mots clés : Outil de gestion, pilotage, modèle SWOT, petites et moyennes entreprises, performance.

JEL Classification : M40, M41, M49, M14.

Type du papier : Recherche empirique

Abstract :

Today's economies are increasingly governed by small and medium-sized enterprises (SMEs) that are experiencing difficulties related to several factors, including management methods and very few studies to identify management methods using a forward-looking approach. This study analyzes the management methods of SMEs using the SWOT model through a qualitative approach of 16 interviews in 6 companies chosen for convenience. The data analysis grid made it possible to identify the characteristics of three dominant management methods (cognitive management, focused on commercial or financial information and consideration of non-financial information), the strengths, weaknesses, opportunities and threats of the management method. The two logics (internal and external) of analysis concerned the dominant management tool or mode. Managers or managers of SMEs could find reasons for the failure of certain tools and the possibility of improving the use of existing tools. This tool could be tested in future research at the level of various small and medium-sized enterprises and a (longitudinal) case study could highlight its validation and appropriation. The study is purely qualitative and cannot claim to be generalized. Therefore, the SWOT model cannot claim to be the only prospective approach, a framework for analysing management methods. The appropriation of tools could be analyzed from the perspective of a world reinvented by technical and technological progress, including artificial intelligence.

Keywords: Management tool, steering, SWOT model, small and medium-sized enterprises, performance

Classification JEL : M40, M41, M49, M14.

Paper type: Empirical Research

1. Introduction

Les économies actuelles sont de plus en plus régentées par les petites et moyennes entreprises (PME). Ces dernières années, les entreprises et notamment les PME, dont une grande partie ne se sont pas encore totalement remises du choc de la pandémie de COVID19, ont dû faire face à d'importantes difficultés (inflation élevée, une érosion de la confiance des consommateurs). En plus, un climat d'incertitude qui pèse sur l'économie et l'action publique à l'échelle mondiale (OCDE, 2025).

Elles constituent l'épine dorsale des économies africaines. Les politiques économiques sont de plus en plus orientées vers elles à travers les réformes d'investissement, d'amélioration de climat des affaires. Cependant les solutions macroéconomiques ne semblent pas assurer la survie des petites et moyennes entreprises vivant dans un environnement économique de plus en plus complexe et globalisé rendant complexe et incertain le pilotage des entreprises.

Elles représentent un iceberg dont les travaux de recherches abondent à travers divers angles : la gestion centralisée autour du dirigeant et elle rencontrent des difficultés de gestion interne (Julien, 1997 ; Marchesnay, 1991 ; Torrès, 1997), d'outils de pilotage (Meyssonier, 2015 ; Abi-Azar, 2005), de financement (OCDE, 2025 ; Fasshauer et al, 2016 ; Geraudel, 2008 ; Africapractise, 2005 ; Fauré, 1992).

Ces difficultés sont associées à plusieurs facteurs dont le manque de connaissances en gestion au sens large (Julien et Marchesnay, 1998). Selon De Vaujany (2006), « *Des normes ISO, de nouvelles règles comptables, des Intranets, des Progiciels de Gestion Intégrés, des langages informatiques, de nouvelles techniques d'évaluation des compétences, des projets de changement en provenance du "siège", des connaissances formalisées, des idées fortes portées par les médias sur les "bonnes pratiques"...* les organisations sont de plus en plus exposées à des objets ou des outils de gestion poussés par l'«*extérieur*» et mis en œuvre par la ligne opérationnelle. L'état, les cabinets de conseil, les organismes de certification, les éditeurs ou constructeurs informatiques, les universités, les centres de recherche, les médias, la technostructure de grands groupes : autant de parties-prenantes externes et internes qui produisent et diffusent régulièrement de nouveaux objets que les acteurs de l'organisation peuvent ensuite s'approprier ».

L'application des normes internationales comptables élaborées dans les pays développés (du sud) pourrait constituer un frein au développement des entreprises des pays du nord puisque les utilisateurs ne forment pas une catégorie homogène et les besoins n'étant pas universel (Causse et Burlaud, 2017), de même que l'utilisation des modèles inadaptés de pilotage de la performance.

En effet, les entreprises des pays en développement sont caractérisées par des aspects communautaires et culturels puis sont indissolument liés à la cellule familiale (Torrès, 1997, Kessy, 1998) et préféreraient la communication orale (Dia, 1990), causes d'une faible connaissance de leurs pratiques managériales (NGantchou, 2016). Pourtant manager les entreprises africaines nécessite des systèmes de décisions, de planification et de contrôle en cohérence avec les valeurs culturelles africaines partagées par les individus qui y travaillent et par les membres de la société où elles opèrent (Boubakary, 2016).

En Côte d'Ivoire, les difficultés de survie des PME sont d'ordre financier (Fanny-Tognisso et Roux, 2017), liées à la faiblesse du capital humain et des capacités managériales (Koffi, 2026). Les modes de gestion des PME assurent-ils leur survie ? Quel outil de pilotage conviendrait-il aux PME ? Afin de répondre à cette question, nous analysons dans cet essai, les modes de gestion des PME au moyen du modèle SWOT et nous proposons un modèle de gestion.

Le modèle SWOT appliqué aux outils de gestion permettrait de mettre en évidence les forces, les faibles, les opportunités et les menaces des modes de gestion implémentés et utilisés dans

les PME afin de guider les managers de ces entreprises à une rationalisation des usages des outils de gestion.

L'article est constitué d'une revue de la littérature mettant en évidence le pilotage des organisations, la performance et les modèles classiques de mesure de celle-ci et une approche théorique entre contingence et modèle SWOT. Ensuite, les choix méthodologiques sont justifiés. Enfin, l'analyse et la discussion des résultats.

2. Revue de littérature

Dans cette section, nous expliciterons les notions de pilotage et système de pilotage suivi de la performance organisationnelle. La spécificité de la gestion des organisations en contexte africains, la théorie de la contingence et le modèle SWOT.

2.1. Notion de pilotage

Piloter l'organisation revient à gérer, en plus de la tension entre présent et futur, une autre tension : celle entre nature et identité de l'organisation d'une part et entre diversité et changement d'autre part (Ederlé, 2001).

Nous convenons avec Denis, Martinet et Silem (2016) que le pilotage de la gestion est un ensemble des activités d'orientation, d'influence, de guidage et éventuellement de contrôle de comportement des individus et des groupes au sein d'une organisation pour obtenir les niveaux souhaités de performances. Le pilotage passe par la mise en œuvre de règles d'action, d'aides à la décision, de cadres d'interprétation... qui assurent la convergence des comportements locaux avec les préoccupations globales et les objectifs qui leur correspondent.

2.2. Système de pilotage d'une entreprise

L'approche systémique de l'organisation la conçoit comme un système (ouvert sur l'environnement incertain et perturbateur) dont les éléments en interdépendance doivent coopérer et communiquer. Ce qui nécessite le passage d'un contrôle ex post pour vérifier un passé, à un suivi permanent pour aider avant, pendant et après l'action (Alazar et Sépari, 2010). La notion de système est abondamment utilisée en contrôle de gestion, mais elle est rarement définie. Elle est associée à des notions telles que système de contrôle de gestion, système de calcul des coûts, système de pilotage, système d'information, système d'animation, etc. Pour Fontaine et Zambeaux (2005), un système de pilotage est l'agrégation d'indicateurs qui permet de dégager l'information nécessaire à la prise de décision. Ainsi sa construction relève davantage d'une capacité à gérer (et accepter) l'ambiguïté en gestion que de la recherche d'une solution uniquement technique et technologique (Berland, 2009).

2.3. Performance organisationnelle

La performance est au cœur des préoccupations de plusieurs chercheurs en gestion. Un client évalue la performance en termes de rapport *qualité-prix*. Le financier au sein de l'entreprise met l'accent sur la *rentabilité*. Le responsable des ressources humaines voit la performance comme la *maîtrise des problèmes sociaux* et la productivité *maximale du personnel*. Le commercial n'est pas de cette opinion, il est persuadé qu'être performant équivaut à conquérir la *confiance des clients* et à *gagner la complicité des fournisseurs*. Le technicien s'attache à tirer le maximum de ses machines (Tchankam, 1998). La performance organisationnelle est dominée par deux perspectives, l'une objective/économique/rationnelle (productivité, efficacité, profitabilité, compétitivité, etc.) et l'autre subjective/politique/système (cohérence, valeur des ressources humaines, satisfaction des parties prenantes, adaptabilité, etc.) (Marchand, 2009). Dans le même sens, elle est nécessaire pour évaluer la mise en œuvre par l'entreprise des stratégies communiquées de développement durable (Capron et Quairel, 2005 ; Boutti, 2010).

La pluralité des champs et même des disciplines qui s'intéressent à la performance propose chacune dans son langage propre, une façon de nommer, de décrire et d'expliquer cette notion. Un indicateur de performance est une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat (Lorino, 2001). Plusieurs typologies d'indicateurs ont été identifiées : les indicateurs de satisfaction, de conformité et de fonctionnement (Boix, 1998) ; les indicateurs de résultats, de moyens (Mendoza et al, 2002) puis les indicateurs de convergence et d'environnement (Burlaud et al, 2004). Kaplan et Norton (1998) quant à eux distinguent les indicateurs financiers classiques (indicateurs a posteriori) qui mesurent la performance passée de l'entreprise, des indicateurs non financiers (indicateurs avancés) déterminant la performance future de l'entreprise. La coexistence d'indicateurs financiers et non financiers traduit les différentes dimensions de la performance.

2.4.Modèles de mesures de la performance organisationnelle

La littérature sur les modèles de mesure de la performance est abondante. Toutefois, nous présenterons le modèle de Kaplan et Norton, le modèle de Skandia et celui de Morin, Savoie et Beaudin.

2.4.1. Modèle de Kaplan et Norton ou l'approche américaine

Le *Balanced Scorecard* est un tableau de bord prospectif, équilibré, constitué d'indicateurs de performance financière et non financière, organisé autour de quatre axes principaux : l'axe « finance », l'axe « clients », l'axe « processus internes » et enfin l'axe « apprentissage organisationnel ». Ces axes sont définis pour répondre respectivement à quatre différentes questions : « How do we look to shareholders ? » , « How do customers see us ? », « What must we excel at ? », « Can we continue to improve and create value ? » (Kaplan et Norton, 1992). Malgré sa très grande popularité, le balanced scorecard est sujet de plusieurs critiques dans la littérature. Parmi ces critiques nous retenons celles de Wegmann (2000,2001) à travers le capital humain ; celle de Mendoza et al (1999,2002) et celle de Bourguignon et al (2002). Le tableau de bord équilibré repose en effet sur une conception classique de la chaîne de valeur (Porter, 1985) dont l'élément central est un bien de production matériel et l'aboutissement la satisfaction du client et au final de l'actionnaire. La déclinaison mécanique de la stratégie de haut en bas donne parfois l'impression d'une vision trop normative de la stratégie. Sur le fond il n'est pas sous-tendu par une réflexion sur l'entreprise et sa raison d'être ; sur la forme, la structure du tableau de bord équilibré renvoie à une logique industrielle de l'entreprise ; en conséquence, le tableau de bord équilibré ne fait pas l'hypothèse que le capital humain est le principal générateur de profit pour une organisation. (Wegmann, 2000, 2001). Pour certains auteurs (Mendoza et al.,1999, 2002) le BSC prend comme appui sur le déploiement de la stratégie dans une démarche classique de type top-down.

2.4.2. Approche de Skandia

En septembre 1991, recruté en tant que directeur de la nouvelle fonction « management du capital intellectuel » chez Skandia AFS, Leif Edvinsson avait pour mission de construire un instrument de mesure du capital intellectuel qui puisse constituer un supplément aux comptes sociaux. Le premier rapport du capital intellectuel comme supplément au rapport de gestion annuel date de 1994. Depuis, Edvinsson a été contacté par quelques 500 entreprises intéressées par le modèle du navigateur. En 1998, le navigateur a été adapté à l'ensemble du groupe Skandia et a complété les budgets. En octobre 1998, un système intranet appelé le *Dolphin System* (le système dauphin) a été mis au point pour l'ensemble du groupe et permet au navigateur de fonctionner de façon interactive (Wegmann, 2009). Pour Edvinsson et Sullivan (1996), le capital intellectuel est formé à partir du capital Humain et du capital Structurel. Pour les auteurs

le capital humain est formé à partir des connaissances, des expériences des salariés, des savoir-faire des capacités d'innovation et d'apprentissage etc tandis que les compétences qui peuvent être valorisées sur le marché à savoir des actifs intangibles et surtout des actifs intangibles en relation avec certains partenaires privilégiés (les partenaires commerciaux : réseaux de distribution, alliance avec les fournisseurs etc) ou avec la structure autrement dit les systèmes de calcul de coût, processus de fabrication, d'innovation et de décision forment le capital structurel. Une telle représentation du capital intellectuel met en évidence la cognitivité de celui-ci. Elle encourage la création de capital humain par de nouvelles formes organisationnelles, de nouveaux styles de management ou encore des systèmes incitatifs appropriés ; favorise la création d'actif commercialisable issu du capital humain (Poincelot et Wegmann, 2005).

2.4.3. Modèle de Morin, Savoie et Beaudin

Construit en 1994, ce modèle est structuré autour de quatre perspectives et basé sur une approche multidisciplinaire (économie, sociologie, psychologie, sciences politiques). Ces quatre perspectives ont été complétées par l'arène politique (Morin, Savoie et Beaudin, 1994 ; 1998 ; Morin et Beaudin, 2001). À travers ces différentes perspectives, les auteurs mettent en évidence l'efficacité organisationnelle. Cette efficacité s'appuie sur les valeurs du personnel, les ressources humaines, la légitimité de l'organisation, l'efficacité des processus correspond l'efficacité économique, la pérennité de l'organisation. Au cœur des quatre dimensions citées ci-dessus se place de façon transversale, l'arène politique qui met l'accent sur la satisfaction de la coalition dominante, la satisfaction des constituants selon leur pouvoir relatif et la minimisation des préjudices. Morin et al (1998), recommandent que les indicateurs soient co-construits avec les acteurs afin de faciliter l'appropriation du modèle.

2.4.4. Approches comparatives des modèles de pilotage de la performance

Ces modèles comparés entre eux laissent apparaître que la distinction majeure entre eux réside dans la genèse de la création de valeur de l'entité à piloter et la différence culturelle des origines d'élaboration. Le BSC met en évidence les clients et les actionnaires tandis que pour les concepteurs du Navigateur l'origine de toute création de valeur est le capital immatériel en occurrence le capital humain. L'aspect culturel évoqué dans l'adoption des innovations managériales (Bourguignon, 2002). En plus les modèles américains ou scandinaves sont caractérisés par un déploiement top down de la stratégie contrairement aux modèles français mettant l'accent sur une co construction de celle-ci.

L'approche Morin, Savoie et Beaudin (1998) nécessite la mobilisation de plusieurs parties prenantes qui pourrait être conflictuels et consommatrices de ressources et de temps difficilement standardisable et pourrait présenter un risque de surcharges d'indicateurs. Ces modèles proviennent tous des entreprises managériales et nécessitent des ressources financières conséquentes pour leur mise en œuvre.

2.5. Spécificité de la gestion des organisations en contexte africain

Les modèles sus-mentionnés mettent l'accent sur la réactivité, le dynamisme organisationnel, une gestion du temps et proviennent des entreprises occidentales. Cependant la notion du temps est diversement perçue d'un point du monde à un autre. La conception du temps en Afrique diffère de celle en occident. Dans cette dernière région du monde, assez capitaliste, « le temps c'est de l'argent » pour tant l'Africain, semble disposer de temps. Sa mauvaise gestion du temps se traduit par des absences répétées, des retards et de faux rendez-vous (Kaboré et Gervais, 2006). L'africain en entreprise est associé à celui qui a réussi quel que soit sa responsabilité et il subit une pression communautaire à laquelle il ne peut s'en défaire (Kessy, 1998) ce qui n'est pas sans conséquence sur sa performance ainsi que celle de l'entreprise. De ce fait l'impact des cultures nationales sur le contrôle de gestion est essentiel à la compréhension de l'usage de

l'instrumentation de gestion (Bampoky et Meyssonier, 2012). Ainsi plusieurs modèles tentent d'expliquer la réalisation des objectifs des entreprises en Afrique. Ceux-ci se focalisent sur la culture et mettent en évidence la primauté du groupe sur l'individu, la primauté du social sur l'économique et la nécessité de la convivialité sur l'efficacité (Shamba, 2007 ; Dial et al, 1996 P.151). En effet, ils stipulent que les pays africains constituent des contextes non appropriés pour l'utilisation des techniques de gestion modernes d'origine occidentale. Dans la même optique, Tuo et Dagou (2021), mettent en évidence trois formes de pilotage dans les PME ivoirienne : le pilotage cognitif, unidimensionnel et multidimensionnel. Le pilotage cognitif est caractérisé par des pratiques invisibles, non formalisées dans des entreprises à proximité intra fonctionnelle. Le pilotage unidimensionnelle empreinte de dialogisme et de proximité hiérarchique. Le mode d'organisation étant le marché. Quant au pilotage tenant compte d'une meilleure prise en compte des parties prenantes, les dirigeants répondent au mode d'organisation de l'apprenance dans lequel évoluent leurs entreprises.

2.6. Théorie de la contingence et modèle SWOT

La théorie de la contingence appliquée au contrôle de gestion a renouvelé la réflexion sur les outils et sur le lien entre contrôle et l'organisation au sein de laquelle il est mis en place (Parienté, 1999). Des facteurs de contingences structurelles et comportementales sont généralement identifiés (Zian, 2013). Des facteurs cognitifs et sociologiques mettent en relief la faculté d'interprétation des acteurs dotés de capacités cognitives spécifiques ainsi que les croyances et les valeurs que l'instrument véhicule (Beldi et al., 2006 ; Lorino, 2002a). L'activité collective organisée crée toujours une situation d'interdépendance cognitive entre les acteurs qui s'y engagent. Cette interdépendance cognitive repose elle-même sur une interdépendance structurelle pouvant déboucher sur des jeux de pouvoir (Nobre et Zawadzki ; 2013a) montrent par exemple que l'avènement du contrôle de gestion en PME bouleverse les zones d'incertitude contrôlées par le dirigeant et son expert-comptable. La mise en évidence de la stratégie des acteurs pour la maîtrise des zones d'incertitudes dans les organisations est développée initialement par Crozier et Friedberg (1977). Les compétences spécifiques se présentent comme des espaces de liberté de chaque acteur et lui confèrent un pouvoir. L'analyse stratégique est une démarche généralement utilisée pour porter un diagnostic sur la situation d'une entreprise en vue de permettre la définition d'une stratégie ; eu égard à ses finalités. Elle peut se faire par l'identification d'une part des forces et faiblesses et d'autre part, des opportunités et menaces. En d'autres termes notamment américain, anglo-saxon le modèle strength, weakness, opportunity and threat (SWOT) est l'œuvre de Robert Franklin Stewart (Puyt et al, 2023). L'analyse SWOT peut s'appliquer à un secteur d'activité, notamment le transport aérien (Abdeldjebbar, 2018), maritime (Bouchellal et Daddi Addoun, 2023), au PME en vue de l'adaptation d'outil de gestion comme le Balanced scorecard (Vasnier, 2021) ou dans une approche prospective (Barrand et Goy, 2005).

Selon le tableau 1, les forces des modèles ci-dessus énumérés dans la littérature résident en : la multi-dimensionnalité, l'adaptabilité au contexte et une relative prise en compte de la dimension humaine. Les faiblesses sont liées à la subjectivité de certains indicateurs, la nécessité de ressources importantes, la non-prise en compte des informations environnementales et culturelles, le risque de surcharges des indicateurs, les difficultés à quantifier l'immatériel. Les opportunités offertes par les trois modèles mis en évidence sont l'alignement de la stratégie, la flexibilité, la prise en compte de la durabilité et l'intégration de diverses données. Les menaces sont perceptibles : la résistance des acteurs, les biais de subjectivité dans la mesure de certains indicateurs, l'évolution rapide de l'environnement économique, technologique et numérique, l'exigence de plus de durabilité.

Tableau 1: application du modèle SWOT à quelques outils de gestion

Modèles	Forces	Faiblesses	Opportunités	Menaces
Morin , Savoie et Beaudin (1998)	Forte approche participative Multidimensionnelle Adaptable au contexte organisationnel Intégration de la dimension humaine (climat de travail et satisfaction des usagers)	Probable ralentissement de la prise de décision Nécessite des ressources importantes notamment en temps et coordination Empreinte de subjectivité Tendance d'orientation financière	Capitalisation du numérique et de l'intelligence artificielle Gouvernance participative (transparence et collaboration) Compatibilité avec d'autres outils Possibilité d'application à des organisations semi-privées	Probable résistance des acteurs ; Probable biais dû à la subjectivité ; Probable lenteur de la démarche Exigence de compétences spécifiques nécessitant la formation des acteurs
Balanced scorecard de Kaplan et Norton (1992).	Équilibres entre la dimension financière et la dimension non financière Alignement autour des priorités stratégiques Création de valeur à long terme. Flexibilité	Orienté reporting Non prise en compte des aspects environnementaux Nécessité de carte stratégique organisationnelle ce qui rend le modèle complexe et difficile à mettre en œuvre Risque de surcharge d'indicateur.	Prise en compte de la stratégie de l'organisation Prise en compte de la durabilité Digitalisation et intelligence artificielle	Probable surcharge d'information Enjeux environnementaux Difficultés d'acceptation des acteurs de l'organisation
Navigateur de Skandia (Sveiby, 1997 ; Edvinsson et Malone, 1997)	Favorise l'innovation et l'apprentissage Communication interne et externe Transparence et alignement autour des actifs intangibles Flexibilité et adaptation aux spécificités sectorielles et stratégiques.	Mise en œuvre complexe et coûteuse Difficulté à quantifier les actifs immatériels Non prise en compte des facteurs culturels	Aligner la stratégie d'entreprise avec les ressources intangibles Faciliter l'intégration des actifs immatériels Détecter et mobiliser des compétences clés	Évolution rapide de l'environnement (économique, technologique, numérique) Mesure subjective des actifs immatériels Difficulté à montrer l'impact réel sur la performance organisationnelle

Source : Auteur à partir de la revue de littérature

Dans notre étude, nous utilisons le modèle SWOT en vue d'analyser les modes (outils) de gestion des PME. Elle permettra de réaliser une représentation globale des modes de gestion face à leur environnement, dans une volonté de construire une stratégie à la lumière des futurs possibles, grâce à un outil systémique et prospectif. L'usage d'un outil de gestion évolue dans un environnement qui lui est propre et indépendant de l'environnement de l'organisation dans laquelle l'outil est implémenté.

3. Méthodologie de recherche

L'étude est essentiellement qualitative, basée sur des entretiens semi-directifs et une observation non participante. Nous retenons que les PME formelles (ayant un registre de commerce et/ou des métiers (plus de 10 ans pour le registre des métiers). À cet effet les dirigeants exploitent leur entreprise dans un contexte évolutif où activités et rôles sont appelés à se modifier graduellement. Ils apprennent de ce qu'ils font et sont appelés à jouer plusieurs rôles différents au fur et à mesure de l'évolution de leur entreprise (Fillion, 1997).

Les entreprises ont d'abord été enquêtées en 2018 lors de l'enquête pour nos travaux de thèses. Parmi les entreprises enquêtées, nous avons sélectionné par convenance six entreprises soit deux par mode de gestion qui ont bien voulu continuer cette interaction entre le chercheur et son terrain d'étude. Ensuite une seconde enquête entre mars et avril 2026. Nous avons interviewé 16 membres de ces entreprises. Les entretiens ont duré en moyenne 39 minutes (Tableau 2).

Tableau 2: structure des enquêtes

Entreprises	Nombre D'interview	Nature de la personne interviewe	Durée(min)	Périodes
PIEC EX	2	Directeur Général	75	2*
		Responsable commercial	27	Mars -avril 2026
GARAGE 1	3	Directeur Général	73	2*
		Caissière	11	Mars -avril 2026
		Technician mécanique	15	Mars -avril 2026
TELEPUB	2	Responsable Administratif et Financier	62	1**
		Commerciale	9	Mars -avril 2026
COMAG	3	Directeur Général	75	2*
		Comptable	27	Mars -avril 2026
		Responsable technique	14	Mars -avril 2026
BAT S	5	Comptable	32	Mars -avril 2026
		Responsable des marchés	17	Mars -avril 2026
		Dirigeant	11	Mars -avril 2026
		Chargé des travaux et du suivi évaluation (fait office de contrôleur de gestion)	43	Mars -avril 2026
		Responsable Administratif et Financier	79	2*
CONSULT T	1	Directeur Technique	56	2*
TOTAL	16		626	
DUREE MOYENNE			39,125	
2*personnes interviewé au cours de la première enquête et qui après échange (sans interview a facilité la seconde enquête entre mars et avril 2026).				
1**enquêté uniquement au cours de la première enquête.				

Source : auteur à partir de données d'enquête.

Le choix était guidé par l'utilisation d'un outil de gestion (technique ou savoir-faire local et élémentaire dont le but est d'orienter ou de faciliter une action collective et micro-sociale. Les termes techniques, mais aussi les schémas, croquis, les représentations graphiques, les lignes

de codes, les interfaces d'outils informatiques, les concepts ou slogans "à la mode" ou bien encore les indicateurs) au sens d'objet de gestion (De Vaujany, 2006) ou mode de gestion. En plus nous avons analysé dans chaque situation l'évolution de la vie organisationnelle de l'entreprise et les modes de gestion utilisés par des observations dans chaque entreprise (Tableau 2). Nous n'avons accès au réel que par ses représentations (Denzin et Lincoln, 2000). Le chercheur doit offrir des descriptions épaisses destinées à faciliter leur interprétation et leur adaptation en vue de leur éventuelle mobilisation dans d'autres contextes, la charge de cette adaptation étant laissée à l'acteur désireux de les mobiliser dans cet autre contexte. Dans le cas de processus de construction de sens, d'interprétation et de communication, leur mise à l'épreuve s'effectue par des études de cas ou des recherches intervention successives (Gavard-Perret et al, 2012). La méthode d'analyse des données est faite selon deux grilles : l'évolution de l'activité et la grille d'analyse du modèle SWOT.

4. Analyse et discussion des résultats

Cette section s'articule autour de la présentation des résultats, la discussion dans laquelle un mode de gestion est proposé pour les petites et moyennes entreprises.

4.1. Analyse des résultats

Les entreprises dont le mode de gestion dominant est la prise en compte d'informations financières et non financières ont résisté au temps. En effet, l'une des entreprises a augmenté son personnel et diversifié son activité. « nous avons une politique commerciale qui est basée sur l'acquisition de part de marché de manière progressive. On a commencé jeune on a commencé sur les petits projets aujourd'hui nous allons nous postulons sur les grands projets. dans notre bilan il y a le chiffre d'affaires réalisé il ya aussi le matériel technique les véhicules, le matériel de chantier qui leur permet de savoir que l'entreprise à l'expérience et les moyens technique pour pouvoir réaliser les projets qu'ils mettent en appel d'offre ça c'est ceux qui sollicitent nos offres maintenant au niveau de la banque il ya le bilan lui-même y a l'aspect de la solvabilité de notre entreprise » Responsable Administratif et financier BAT S

La seconde entreprise a connu des difficultés liées à des difficultés commerciales dû à un marché caractérisé par la dominance du produit importé que celui proposé par l'entreprise. « On met à la disposition des consommateurs un riz local qui est concurrentiel avec le riz importé, mais eux ils ont plus de moyen que nous et les politiques leurs sont favorables » Dirigeant de l'entreprise COMAG. Tout en restant dans son secteur, elle s'est orientée vers les intrants agricoles, l'encadrement des paysans et la commercialisation de farine infantile. La situation de l'entreprise a certainement poussé des collaborateurs à voir d'autres horizons. Dans une logique interne, cette situation pourrait être comprise par un choix d'indicateurs financiers ou commerciaux inadaptés ne tenant pas compte de l'évolution du secteur puisque l'organisation utilise un outil réactif, formalisé contenant diverses données. Par ailleurs, le potentiel de l'outil utilisé peut-être faiblement exploité (Tableau 3).

La seconde catégorie des entreprises a un mode de gestion basé uniquement sur la prise en compte d'informations commerciales, notamment liées au chiffre d'affaires. Ces entreprises font le choix de la pérennité. L'une d'entre elle est en constante évolution avec un faible turn-over « on est toujours en croissance que depuis la création de l'entreprise 2012, le chiffre d'affaires ne fais qu'augmenter et puis la rentabilité a suivi avec..... ils restent l'entreprise grandit et ils grandissent avec c'est eux qui occupent des postes de responsabilités » directeur général de PIECEX. La seconde entreprise a connu des difficultés et a été rachetée malgré la démission des responsables techniques et administratifs. En effet, le suivi du chiffre d'affaires et de la trésorerie ne semble pas suffisant. Aussi lorsqu'aucun indice de réinvestissement tant matériel, physique et financier dans le cas de la première entreprise indiquerait une possible constitution de slack par

les dirigeants ou une conservation de la richesse générée par le dirigeant propriétaire. Toutefois des opportunités intrinsèques à ce type de gestion sont exploitables notamment étendre la formalisation à tous les acteurs en intégrant des informations au-delà des informations commerciales, en exploitant les outils de l'intelligence artificielle.

Le troisième mode de gestion est la gestion cognitive. L'analyse de la situation des deux entreprises nous semble liée à la formalisation de la gestion. En effet, le dirigeant n'ayant pas admis la formalisation a fini par fermer son entreprise et se reconvertir dans un domaine qui lui exigera du formalisme qu'il ignorerait. Comme le révèlent les propos : *« Cela fait un bout de temps que je n'ai plus eu mes marchés de formations habituels, le Cabinet c'est compliqué j'ai fermé... finalement comme je gérais un immeuble en plus des activités de formation et d'assistance. J'ai perdu également ce marché. Aujourd'hui je travaille sur un projet de logement avec une ONG et un géomètre... finalement c'est le BTP hein »* Dirigeant CONSULT T

Le dirigeant de la seconde entreprise, très expérimenté tant avec son organisation mise en place depuis 1977 a finalement compris la nécessité de nouvelle compétence et d'une formalisation. Ainsi il a recruté un technicien et une caissière. Il utilise les termes « enfant », « ma fille » pour désigner ses jeunes collaborateurs qui ont parfois l'âge de ces enfants ou même ces petites enfants. Selon ses propos : *« depuis là nous formons les jeunes, ceux qui ne vont pas à l'école et parfois même ceux qui ont fait l'école... au garage comme l'autre vous êtes passés ici nous sommes ensemble, il y a des électriciens, des soudeurs, des tôliers, des peintres en plus de nous les mécaniciens... tu sais le site est devenu petit et nous cherchons d'autres sites avec la mairie. Les voitures d'aujourd'hui, moi je suis vieux et souvent il y a des choses que je ne peux pas faire. Ce sont mes enfants-là qui m'aident... lui qui est là-bas là il a fait un BT en mécanique et ici celle-là c'est ma fille qui est à la caisse maintenant »*. Dirigeant de GARAGE 1

Ces dirigeants optent pour un management intuitif (Wade et Diouf, 2021). En l'absence de référentiel formel, il est donc difficile d'implanter des outils de suivi de la performance élaborés, le contrôle réalisé par des mécanismes informels (Germain, 2006). La confidentialité des données et l'autonomie de gestion peuvent être des opportunités de ce mode de gestion. Cependant les menaces semblent beaucoup plus fortes, notamment les compétences des employés, la dématérialisation de plus en plus exigée imposée par les autorités administratives surtout fiscales à travers par exemple la facture normalisée électronique.

Eu égard à ce qui précède les facteurs susceptibles d'expliquer les caractéristiques, des modes de gestion utilisés dans les PME sont le profil du dirigeant (la formation du dirigeant, son expérience), le secteur d'activité et l'effectif (le nombre de salariés) (Tableaux 3 et 4). La mise en évidence de ces facteurs de contingence tant structurelle que comportementale corrobore l'étude de Zian (2013). Cette dernière montre que dans le contexte marocain il existe une relation significative entre le style de prise de décision, les stratégies de contrôle des dirigeants et les pratiques de tableaux de bord instaurées dans leurs entreprises.

Tableau 3: Structure des entreprises et observations

Entreprises	Secteur d'activité	Année de création	Effectif	chiffre d'affaires millions fcfa	Période d'enquête		Mode de gestion dominant.	Observation
					Enquête 1	Enquête 2		
BAT S	BTP	2012	13	[150;1000[	2018-2019	Mars 2026	Prise en compte d'information financières et non financières	Plus de 60 employés, activité en forte croissance diversification dans l'étude et conseil technique dans le BTP
CONSULT T	SERVICES DE CONSULTANCE	2015	8	[150;1000[	2018-2019	Mars 2026	cognitif	Entreprise fermée depuis 2025 Reconversion dans le BTP au début 2026.
GARAGE 2	MECANIQUE AUTO	1977	50	[150;1000[	2018-2019	Avril 2026		Entreprise en croissance Recrutement d'une caissière depuis 2021 et d'un technicien en électro mécanique depuis 2022
COMAG	COMMERCE DE PRODUITS AGRICOLE	2014	10	[150;1000[	2018-2019	Avril 2026	Prise en compte d'informations financières et non financières	Faible évolution, baisse de la visibilité Difficultés liées au riz importé Diversification dans les intrants Agricole et l'encadrement des paysans, la commercialisation de farine infantile Turnover élevé.
PIECEX	COMMERCE DE PIECES AUTO ET AUTRES EQUIPEMENTS	2012	10	[150;1000[	2018-2019	Avril 2026	Prise en compte d'information commerciale	Entreprise en constante évolution, faible turn-over Pas de départ ni de recrutement d'employés. Évolution du chiffre d'affaires
TELEPUB	SERVICES DIGITALISE	2016	7	[150;1000[	2018-2019	Avril 2026	Prise en compte d'information commerciale	Entreprise a connu des difficultés en 2021 et rachetée par un autre. En déclin Départ du responsable technique et du responsable administratif et financier.

Source : auteur à partir de données d'enquête

Tableau 4: Forces Faiblesses Opportunités et Menaces du mode de gestion

Mode de gestion	Caractéristiques	Logique interne du mode de gestion		Logique externe du mode de gestion	
		Points Forts	Points Faibles	Opportunités	Menaces
cognitivité	-invisible, intangible -existe dans la tête du dirigeant	-production, utilisation en temps réels -choix de gestion -performance sociale (réussite du dirigeant)	-non formalisée -fragilise la croissance de l'entreprise -absence de partage de la vision -effet de mémoire -confusion de mesure de la performance (performance du dirigeant, réussite sociale du dirigeant versus celle de son entreprise.	Confidentialité des données Autonomie de gestion des dirigeants.	Compétences des employés Dématérialisation administrative Abandon d'utilisation par les acteurs
Prise en compte d'information commerciale	-formalisé -existe sous forme de compte de résultat.	-issu du service contrôle de gestion ou du responsable administratif et financier -suivi du chiffre d'affaires et de la trésorerie	-Pas d'intérêt accordé aux parties prenantes -s'apparente uniquement à une gestion budgétaire -favorise la constitution de slack.	Formalisation de la gestion Nécessité de prises en compte d'autres dimensions	Intelligence artificielle Information qualitative et/ou non financière Abandon d'utilisation par les acteurs Les ERP culture communautaire
Prise en compte d'informations financières et non financières	-outil réactif -décentralisé -formalisé - présence de données quantitatives et qualitatives	Prise en compte de plusieurs dimensions de la performance	-Priorité accordée à deux dimensions (financière et commerciale) -choix inadapté des indicateurs.	Conceptualisation de carte stratégique ; Pérenité organisationnelle Performance globale	Intelligence artificielle Exigence du secteur d'activité Exigence écologique et autres mouvements de pression

Source : Auteur de la recherche à partir des données

4.2. Discussion des résultats

L'analyse de tous ces modèles de pilotage corrobore les travaux de Bergeron (2000) qui stipulent que le développement, l'implantation et l'évaluation de mesure de la performance innovatrice sont un grand défi auquel doivent faire face les entreprises. Les dirigeants ont des perceptions multidimensionnelles de la performance même si certaines dimensions sont préférées par rapport à d'autres (Sogbossi, 2010).

À la lumière des modèles présentés dans le cadre théorique, le mode de gestion cognitif semble lié à notre contexte, notamment africain. En effet, gérer les entreprises africaines semble s'inscrire entre modernité, traditionalisme et culture. Les dirigeants naviguent entre les outils de gestion managériaux et l'oralité amplifiée par la proximité organisationnelle propre aux PME (Tuo et Dagou, 2021 ; Djoumou Kouomou, 2025).

L'analyse SWOT a mis en évidence des modes des gestions avec faible prise en compte des priorités stratégiques partagées, donc une absence de partage de la vision résultant d'une approche non participative, avec une faible flexibilité. En effet, une universalité semble de plus en plus admise en contexte PME : la gestion centralisée autour du dirigeant. Les outils de gestion n'y échappent pas. Les résultats indiquent une faible perception de la différence entre le succès intrinsèque du dirigeant et la performance de son entreprise qui expliquerait de l'ambiguïté dans le choix des indicateurs de mesure de la performance selon le mode de gestion qu'il choisit. Ainsi le diagnostic interne indique des outils totalement différents de ceux (Morin, Savoie et Beaudin, 1998 ; Kaplan et Norton, 1992 ; Edvinson et Malon, 1997) de la littérature. Par ailleurs les outils de gestion font face à plusieurs menaces, notamment la résistance des acteurs occasionnant des abandons d'utilisation, une floraison ERP, l'indispensable prise en compte du développement durable pour des entreprises à faible ressource. Une menace relative : l'intelligence artificielle qui pourrait être une opportunité à forte valeur ajoutée.

En prenant appui sur les différents modes de gestion des cas étudiés, nous proposons un outil de gestion suivant quatre axes : financier, commerciale, technique et RSE. En effet les dirigeants de PME ont intérêt à prendre en considération toutes les parties prenantes importantes pour la PME avec combinaison de gestion formelle et informelle. L'environnement actuel marqué par une incertitude sans cesse croissante nécessite pour les PME de recourir à un outil de gestion adapté aux réalités des PME (Lufuma et al, 2020). Aussi en intégrant les notions de responsabilité sociétale voudrions-nous prendre en compte les problématiques de développement durable qui de notre monde d'aujourd'hui ne doivent plus être vue comme une contrainte, mais une nécessité à l'instar des « besoins primaires » (se nourrir, se vêtir, l'emploi) de la planète. En plus des axes retenus, il est nécessaire de prendre en compte la vision stratégique du dirigeant.

4.2.1. La vision stratégique du dirigeant de PME

À l'instar de Cossette (1996), la vision stratégique en contexte PME est un état futur à atteindre pour l'organisation. Celle-ci n'inclut pas toujours les facteurs susceptibles d'avoir une influence sur l'atteinte de cet état souhaité (Cossette, 1996). Elle représente une caractéristique du dirigeant qui favorise la performance de son organisation (Filion, 1991; Ndjambou et Sassine, 2014 ; Cossette, 2003). Elle s'aperçoit tant dans les procédés et les moyens d'action utilisés quotidiennement pour l'atteinte des objectifs que dans les orientations à horizon temporel comme le développement des marchés, la gamme de produits (Ndjambou et Sassine, 2014). Dans la même optique l'étude de Germain (2006), sur 83 PME canadiennes montre que les tableaux de bord implantés dans les PME couvrent partiellement les différents champs de la performance et qu'il peut être globalement considéré qu'entre un quart et un tiers des PME observées utilisent les tableaux de bord pour la mise en œuvre de la stratégie.

4.2.2. L'axe financier

L'axe financier est lié à deux caractéristiques financières des PME. D'une part les membres des équipes dirigeantes des entreprises enquêtées accordent plus d'importance à la rentabilité selon le chiffre d'affaires, la marge brute et le résultat net. D'autre part les PME peinent à accéder aux ressources (Fasshauer et al, 2016 ; Geraudel, 2008 ; Africapractise, 2005 ; Fauré, 1992). L'axe financier proposé intègre ces deux caractéristiques : la structure financière de l'organisation en vue d'amener l'organisation à surveiller son endettement afin d'être moins vulnérable et répondre promptement en cas de besoins ; puis la rentabilité et la compétitivité de l'entreprise par la marge brute. Celle-ci nous semble préférable par rapport au résultat et au chiffre d'affaires puisqu'elle provient du chiffre d'affaires et donne un aperçu du résultat. Même pour les entreprises en phase de création, la marge brute dès le business plan est un point clé dans la stratégie commerciale. L'axe financier est « un couteau à double tranchant ». En effet, en privilégiant cet axe l'entreprise peut réduire sa performance future puisqu'elle agira au détriment des autres axes.

Cependant elle existe parce que ses actionnaires ont une certaine croyance en un retour sur investissement dans un secteur et de leur appréciation d'un certain risque. Il s'agit pour l'entreprise de mettre en évidence son potentiel financier (sa solvabilité et sa liquidité) et autrement dit gérer sa confiance dans l'acquisition de ressources financières pour sa survie. Une entreprise qui peine à trouver du financement ne donne pas le même regard à ses actionnaires qu'une entreprise disposant d'une possibilité d'emprunt. Dans la première, ceux-ci disposent d'une seule option : faire à nouveau des apports si l'on exclut l'arrêt total de son activité, mais dans la seconde, en plus de la possibilité de leurs apports, les actionnaires peuvent compter sur sa solvabilité.

Par ailleurs, toute personne qui accepte le défi de créer une entreprise, le fait dans le but de contribuer au développement d'une entreprise dynamique, qui est en interaction avec son environnement conduisant implicitement à la résolution de problèmes socioéconomiques et même psychologiques. De ce fait le modèle de pilotage ne doit plus se limiter à un axe dit financier.

4.2.3. L'axe commercial

La performance clientèle est un axe privilégié par les membres des équipes dirigeantes interviewés. À cet effet notre axe commercial prend en compte les indicateurs liés à la relation entre l'entreprise et ses partenaires commerciaux, notamment les clients, les fournisseurs et l'État. En effet le rôle du client, sa fidélisation et son fournisseur lui permettent de résoudre les problèmes techniques (Marchesnay, 1988).

L'entreprise constitue une passerelle entre ses clients et ses fournisseurs, sous la régulation de l'État pouvant lui-même être client ou fournisseurs de celle-ci. En effet l'État lui fournit des services publics de base par la mise en place d'un climat des affaires propice à l'évolution de l'entreprise (sécurité nationale et locale, passation de marché public, réglementation favorable à l'accessibilité au financement). Kaplan et Norton (2001), avaient déjà suggéré que cet axe (client) puisse être remplacé par un axe « Partenaire ». Dans la même optique, dans le contexte franco-belge, Heldenbergh et Sénéchal (2011), en vue d'adapter le BSC à la gestion des universités, suggèrent de renommer l'axe « client » du BSC en axe « parties prenantes » et qu'il est en tout état de cause nécessaire d'écarter « l'approche normative du client traditionnellement proposée par le BSC ».

Comme dans l'étude de Sogbossi (2010), notre étude révèle que l'aspect commercial tel que décrit relève des priorités des membres des équipes dirigeantes rencontrés. Cet axe sera l'objet pour l'entreprise de surveiller la perception qu'ont ces partenaires commerciaux tout en gardant un œil actif sur le cadre politico-légale dans lequel elle évolue. Toute proposition de valeur pour

l'entreprise qu'elle soit orientée client ou non repose sur une optimisation de la relation avec ses principaux partenaires.

De nombreuses études montrent que l'orientation client constitue un facteur de performance (Sogbossi, 2010). Une forte orientation client permet notamment de se différencier des concurrents, d'innover plus facilement et de façon plus pertinente. Aussi permet-elle de se protéger (des concurrents, des fournisseurs, des revendeurs, etc.), en consolidant des liens privilégiés avec des clients ou des segments de clients stratégiques (Volle et Délécolle, 2012). Il s'agit de produire des effets utiles, en apportant des solutions à des problèmes même si cela nécessite des implications organisationnelles en termes de compétences et de processus colossaux.

4.2.4. L'axe technique

Le contrôle tel que défini par Anthony (1988), permet dorénavant d'influencer les comportements (par les processus) pour la réalisation des objectifs de l'organisation. Les PME sont caractérisées par une certaine proxémie et un turn-over élevé comme constaté dans le cas des entreprises COMAG et TELEPUB.

À cet égard nous regroupons sous l'appellation technique les axes de processus et d'innovation et d'apprentissage organisationnel de Kaplan et Norton. En effet il nous semble que ces deux axes soient à l'origine de toute technicité propre à l'entreprise. En d'autres termes cet axe met l'accent sur l'optimisation des ressources humaines et l'innovation au sein de l'organisation dans laquelle celles-ci opèrent. La gestion des opérations des processus peut contribuer à fournir un avantage concurrentiel à l'entreprise tant que les moyens humains et les savoirs, au cœur de ces processus, sont utilisés avec une certaine rationalité. Le choix d'un management performant et innovant relève de la gestion des hommes (Ouédraogo, 2015).

Cet axe permet d'offrir une prestation qui attire et fidélise les clients tout en assurant aux actionnaires le rendement financier attendu et les entreprises doivent y investir afin de donner de nouvelles compétences à leurs salariés et d'améliorer les systèmes d'information et les procédures. De plus les indicateurs mesurant la performance relative aux « processus internes » et ceux relatifs à « l'innovation et à l'apprentissage » jouent un rôle clé dans la performance stratégique des entreprises, mais ceux-ci sont presque absents dans les outils de gestion des PME enquêtées. Ces catégories d'indicateurs ne sont également intégrées que faiblement ou très faiblement dans leurs systèmes de mesure de la performance (Elhamma, 2011). Cet axe prend en compte l'efficacité du fonctionnement interne, la capacité à innover et à répondre à la demande. Il permet à l'entreprise de suivre les processus dans lesquels elle doit exceller afin de maintenir son aptitude au changement, à l'innovation avec une meilleure mobilité des ressources humaines internes.

4.2.5. L'axe responsabilité sociétale (RSE)

La RSE est une forme d'engagement que prennent les entreprises afin de contribuer au développement économique durable en travaillant avec les employés, leurs familles, la collectivité locale et l'ensemble de la société à l'amélioration de la qualité de vie (CMEDD¹, 2000). Cette définition met en évidence un engagement tenant compte des parties prenantes et qui ne relèvent pas forcément d'une obligation légale. De ce fait cela relève d'une volonté de l'entreprise. C'est dans cette optique que la Commission européenne définit la RSE comme « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes » (Commission Européenne, 2001). Des travaux « complémentaires » à ceux de Kaplan et Norton ont mis en évidence la nécessité d'étendre l'appréhension de la performance à la responsabilité sociétale,

¹Conseil Mondial des Entreprises pour le Développement Durable.

ce qui a fait émerger des notions comme *sustainability balanced scorecard* (Hockerts, 2001) ; *total balanced scorecard* (Supizet, 2002). Nous retiendrons que la RSE permet à l'entreprise d'équilibrer ou d'intégrer la croissance économique, l'équilibre écologique et le progrès social tout en répondant aux attentes des actionnaires et des intervenants. La mise en place d'une démarche RSE au sein d'une entreprise est transverse et touche à peu près toutes les fonctions de l'entreprise ainsi que les relations avec ses partenaires. Les trois axes cités plus haut prennent en compte les actionnaires, les clients, les fournisseurs et certains aspects des employés de l'entreprise. L'axe RSE représente l'axe où l'entreprise « s'humanise », en d'autres termes où elle doit prendre en compte l'environnement familial du dirigeant/propriétaire, de l'environnement social et écologique que son activité est susceptible d'être impactée. De plus pour innover, servir avec valeur ajoutée le client et aller de l'avant, il faudrait être motivé. En effet, Bigou-Laré et Pigé (2015) précisent que les attentes des acteurs ne peuvent pas être satisfaites tant que l'on agit uniquement sur le volet économique en omettant les conséquences sociales et environnementales. Au centre de tous ces différents axes se trouvent la vision stratégique du dirigeant/propriétaire, acteur central, omniprésent, concepteur de la stratégie et du système de gestion de son entreprise (Figure 1).

Figure 1: Modèle de pilotage des PME

vision stratégique du propriétaire/dirigeant				vision stratégique du propriétaire / Dirigeant
vision stratégique du propriétaire / Dirigeant	Axes	Structure des indicateurs	Mesure et normes des indicateurs	
	Financier	Structure d'endettement; Marge brute	Normes sectorielles et réglementaires combinées au choix du dirigeant.	
	Responsabilité sociétale (humain)	Environnement familial du dirigeant Environnement social de l'entreprise Environnement écologique		
	Commerciale	Relation client; relation fournisseur; cadre politico-légal		
Technique	Apprentissage; innovation; productivité			
vision stratégique du propriétaire /dirigeant				

Source : Auteur de la recherche

5. Conclusion

L'objectif de l'étude était d'analyser les modes de gestion des PME au moyen du modèle SWOT. L'étude a adopté une approche qualitative de 16 entretiens dans 6 entreprises choisies par convenance selon le mode de gestion qui s'opérait dans chacune d'elle. La grille d'analyse des données a permis d'identifier les caractéristiques des modes de gestion, les forces et faiblesses dans une logique interne à l'outil et les opportunités et menaces de l'outil dans une logique externe de l'outil. Les deux logiques d'analyse n'ont pas concerné l'organisation comme dans la plupart des travaux sur les modèles d'analyse stratégique telles que la matrice SWOT, mais l'outil ou le mode de gestion dominant.

Les forces des modes de gestion sont qu'ils représentent des choix délibérés des dirigeants de piloter ainsi qu'ils favorisent la réactivité organisationnelle, et la prise en compte des aspects sociaux du dirigeant vu qu'ils associent la réussite (échec) de l'entreprise à leur réussite (échec), la formalisation ou un début de formalisation de la gestion de l'entreprise.

Les résultats indiquent des faiblesses des outils liées à une confusion de perception et de mesure de la performance par certains dirigeants. Ce type d'entreprises finit par déposer le bilan. Comme dans le cas de CONSULT T que nous avons rencontré, qui a fini par fermer après dix années d'existence. Des outils conçus en faveur du dirigeant même s'ils sont présentés comme un début de formalisation de la gestion peut conduire à une orientation non destinée de la richesse créée par l'organisation au profit du dirigeant. Ce qui indique également le choix inadéquat d'indicateurs et des acteurs censés utiliser les outils.

Par ailleurs, les modes de gestion présentent plusieurs opportunités, notamment l'autonomie de gestion des dirigeants, la confidentialité des données, la formalisation à l'échelle de l'organisation en prenant en compte d'autres dimensions de la performance avec possibilité de conceptualisation de la carte stratégique du dirigeant. Les modes de gestion actuels des dirigeants sont menacés par une mauvaise utilisation de l'intelligence artificielle pour résoudre des problèmes de gestion qui peuvent être mal soumis et de ce fait mal analysé par l'intelligence artificielle. Toutefois, cette menace peut constituer une opportunité si les acteurs l'intègrent dès la conception ou l'implémentation des outils de gestion. En plus, les compétences des utilisateurs, l'utilité perçue négative qui peut conduire à l'abandon d'utilisation, la focalisation sur les exigences sectorielles ou communautaristes radicales (notamment culturelle, religieuse). Un autre aspect des résultats a consisté à l'élaboration d'un outil approprié aux petites et moyennes entreprises.

Au regard de la taille de l'échantillon, l'étude ne peut prétendre à une généralisation et à une validation empirique du mode de gestion élaboré. Cet outil pourrait être testé dans des recherches futures au niveau de diverses petites et moyennes entreprises et un cas d'étude longitudinale pourrait mettre en évidence le processus de l'élaboration à l'utilisation effective de l'outil (une application de la théorie de la structuration). L'élaboration d'un tel outil pour une entreprise donnée ne saurait être un choix intuitif d'indicateurs ou benchmark d'une quelconque entreprise, mais plutôt de l'élaboration de la carte stratégique du dirigeant ainsi que de celle de son entreprise afin de mettre en exergue sa vision stratégique, le mode de partage de celle-ci, de faciliter l'utilisation et la vulgarisation de l'outil dans toute l'organisation.

Références

- (1). Abi-Azar (2005). Les outils de contrôle de gestion dans le contexte des pme : cas des pmi au Liban. *Comptabilité et Connaissances*, France HAL 0581105.
- (2). Abdeldjebar, S. (2018). Analyse stratégique du secteur de transport aérien par les modèles Pestel et Swot (étude de cas portant sur un échantillon des compagnies aériennes). 298-280, (4)3, *مجلة البشائر الاقتصادية*, <https://asjp.cerist.dz/en/article/37929>
- (3). Africa practice (2005). Access to finance: profiles of African SMEs, Jetro London.
- (4). Alazard, C. & Sépari, S. (2010). Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise. Paris: Dunod.
- (5). Anthony R. N. (1988). *The management control function*, Havard Business School Press, Boston.
- (6). Atkinson A. A., Waterhouse J. H. et Wells R. B. (1997). A stakeholder approach to strategic performance measurement. *MIT Sloan Management Review* 38, no 3. P 25-37
- (7). Bampoky B. et Meyssonier F. (2012). L'instrumentation du contrôle de gestion dans les entreprises au Sénégal, *comptabilité et innovation* HAL 00690927.
- (8). Barrand, J. & Goy, H. (2005). Les apports de la prospective aux approches cognitives de la stratégie en PME. *Revue internationale P.M.E.*, 18(2), 109-139. <https://doi.org/10.7202/1008477ar>
- (9). Beldi A., Cheffi W., Wacheux F. (2006). L'utilisation de l'information comptable par les managers. Proposition d'une grille d'analyse fondée sur la théorie de la structuration.

- Comptabilite, controle, audit et institution(s)*, pp.CD-Rom. fffhalshs- 00548085f
- (10). Bergeron H. (2000). Les indicateurs de performance en contexte PME, quel modèle appliquer? *21ème congrès de l'association Française de comptabilité*, Angers.
 - (11). Berland N. (2009). *Mesurer et piloter la performance*, e-book, www.management.free.fr
 - (12). Bigou –Laré N. et Pigé B. (2015). La représentation de la performance des entreprises au Togo. *APORS Éditions Prospective et Stratégie* 2015/1 Numéro 6 pages 115 à 135 ISSN 2260-0299 ISBN 9782954226347
 - (13). Boix D. (1998). Le tableau de bord. *Mémentos-eo*, 1998.
 - (14). Bouchellal, Y., & Daddi Addoun, N. (2023). Etude des indicateurs de performance d'une compagnie maritime algérienne : cas de CNAN MED. -256, (1)18, *جديد الاقتصاد*, 282. <https://asjp.cerist.dz/en/article/240665>
 - (15). Boubakary B. (2016). Influences de facteurs de contingence sur le management des entreprises africaines : Le cas du Cameroun. *Revue africaine de management* vol 1 PP.133- 148.
 - (16). Bourguignon et al (2002). L'irréductible dimension culturelle des instruments de gestion: l'exemple du tableau de bord et du balanced scorecard, *Comptabilité- contrôle- Audit /numéro spécial*, mai pp.7-60
 - (17). Boutti R. (2010). Développement Durable : l'entreprise marocaine face à ses responsabilités sociales. *Revue Africa Compliance*, n° 1, septembre pp. 20-40.
 - (18). Burlaud A., Teller R., Chatelain-Ponroy S., Mignon S. et Walliser E. (2004). *Contrôle de gestion*, Vuibert.
 - (19). Kaboré, S., & Gervais, M. (2006). Quels systèmes d'animation pour l'entreprise burkinabé?. In *COMPTABILITE, CONTROLE, AUDIT ET INSTITUTION (S)* (pp. CD-Rom).
 - (20). Capron M., Quairel-Lanoizelee F. (2005). Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises: l'utopie mobilisatrice de la performance globale. *Journée Développement Durable- AIMS – IAE d'Aix en Provence*, pp.1-22.
 - (21). Causse G. et Burlaud A. (2017). La comptabilité: universalisme ou contingence ? *2ème Journées d'Etude Africaine en Comptabilité et Contrôle (JEACC)*.
 - (22). Commission des Communautés Européennes (2001). Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises. Livre vert. *Bruxelles le 18/07/2001*. [Microsoft Word - fr 366-5.doc](#).
 - (23). Cossette P. (2003). Méthode systématique d'aide à la formulation de la vision stratégique : Illustration auprès d'un propriétaire dirigeant. *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol 2, n°1,
 - (24). Cossette, P. (1996). La vision stratégique du propriétaire- dirigeant de PME: étude de cartographie cognitive. *Revue internationale P.M.E*, 9(1), 123-142.
 - (25). Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective. Paris: Éditions du Seuil.
 - (26). De Vaujany X. F. (2006). Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage. *Management et avenir* vol 3 n°9 pages 109 à 126.
 - (27). Denis, J. P., Martinet, A. C., & Silem, A. (2016). *Lexique de gestion et de management- 9e éd.* Dunod.
 - (28). Denzin N. K. et Lincoln Y. S. (2000). Introduction: The Discipline and Practice of Qualitative Research. In *Handbook of Qualitative Research*, dir. N. K. Denzin & Y. S. Lincoln, Thousand Oaks, Sage, pp. 1-29.
 - (29). Djoum Kouomou, S. (2025). Le rôle de la proximité du dirigeant des autres parties prenantes sur la performance des PME camerounaises. *Marché et organisations*, 54(3), 119-141. <https://doi.org/10.3917/maorg.pr1.0144>.

- (30). Dia, A. L. (1990). Le Management africain: Mythe ou Réalité? *Africa Development / Afrique et Développement*, 15(1), 61–78. <http://www.jstor.org/stable/24486758>
- (31). Dia, A. L., Tidjani, B. (1996), « Etude socio-culturelle de l'entreprise sénégalaise » in Lelart, M. et Haudeville, B. (sous la direction de), *Entreprise et dynamique de croissance*.
- (32). Ederlé N. (2001). *Vision et pilotage d'entreprise : conceptualisation, représentations et pratiques. Gestion et management*. Thèse de doctorat Université Paris Dauphine - Paris IX, 2001. Français. <tel-00160803 >
- (33). Edvinson L. et Sullivan P. (1996). Developing a Model for Managing Intellectual Capital, *European Management Journal*, vol.14, n°4, p. 356-364.
- (34). Elhamma A. (2011). L'impact de la taille sur le contenu des tableaux de bord : cas des entreprises au Maroc, *Revue Congolaise de Gestion* vol 2 n°14 p. 57-77.
- (35). Fanny-Tognisso, A., & Roux, T. (2017). Création d'entreprises et investissement en Côte d'Ivoire. *Afrique contemporaine*, 263264(3), 230-232.
- (36). Fasshauer I. et al(2016). Contrôler pour la foule ? Le cas des plateformes d'equity crowdfunding *Revue française de gestion* vol 42 n° 259 / 2016.
- (37). Fauré, Y.-A. (1992). Financement de la petite et moyenne entreprise à Toumodi (Côte-d'Ivoire): l'illusion informelle. *Revue internationale P.M.E.*, 5(3-4), 61–88. <https://doi.org/10.7202/1008155ar>.
- (38). Fillion, L.J. (1991). Vision et relations, clefs du succès de l'entrepreneur. *Cap-Rouge, Editions de l'entrepreneur*.
- (39). Fontaine. K.G, et Zambeaux A (2005). Bilan social et tableaux de bord : des outils de pilotage au service des ressources humaines, Collection Les diagnostics de l'emploi territorial, *Hors série n° 9, Déc 2005*
- (40). Gavard-Perret et al (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion*, Pearson France.
- (41). Germain C. (2006). Le pilotage de la performance dans les PME en France : une comparaison des pratiques de tableaux de bord des organisations familiales et des filiales, *Revue internationale PME : économie et gestion de la petite et moyenne entreprises*, vol 19, n°1, 2006, p 69-94.
- (42). Heldenbergh A. et Sénéchal O.(2011). Adaptation du balanced scorecard comme outil de pilotage d'une institution universitaire. *Colloque international Performance et institutions : de l'efficience au pluralisme ?*, Reims, 17-18 novembre 2011.
- (43). Hockerts, K. (2001): Corporate Sustainability Management - towards Controlling Corporate Ecological and Social Sustainability. In: *Proceedings of Greening of Industry Network Conference, 21-24 January 2001, Bangkok*
- (44). Julien, P.-A et Marchesnay M., (1998). *La petite entreprise : principes d'économie et de gestion*. Vuibert gestion, Paris
- (45). Julien P.-A. (1997). Pour une définition des PME, in Julien P.-A. (éd.) *Les PME : Bilan et perspectives*, Economica, pp. 1-43.
- (46). Kaplan R.S. et Norton D.P. (1998). Le tableau de bord prospectif. Editions des Organisations, traduit de: *The Balanced Scorecard* (1996), *Harvard Business School Press*
- (47). Kaplan R.S. et Norton D.P. (2001).The strategy focused organisation. How balanced scorecard companies thrive in the new business environment, *Harvard Business School Press*, USA
- (48). Kaplan R.S. et Norton D.P. (1992).The Balanced Scorecard - Measure that drive performance,*Harvard Business Review*, February, pp. 71-79
- (49). Kessy Z. (1998).*Culture africaine et gestion de l'entreprise moderne*, CEDA
- (50). KOFFI, K. B. Y. (2026). Formation du personnel, motivation, et performance: une étude

- exploratoire auprès des PME Ivoiriennes. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 9(1).
- (51). Lorino P. (2001). Méthodes et pratiques de la performance, Editions d'organisation, Paris.
 - (52). Lorino, P., (2002a). Vers une théorie pragmatique et sémiotique des outils appliquée aux instruments de gestion, *Cahiers de Recherche de l'ESSEC*, juillet.
 - (53). Lufuma M. O.J., Kamavuako D. J. et Nkambu K. M. L. (2020). Facteurs contingents de l'adoption des outils de pilotage de la performance des petites et moyennes entreprises : Cas des PME Congolaises de la Ville de Matadi. *Revue Internationale du Chercheur*. Vol 1 n°4 Dec.
 - (54). Marchand M. (2009). L'utilisation des systèmes de mesure de performance dans les PME. Thèse de Doctorat université du Québec à trois-rivières et l'université de Sherbrooke.
 - (55). Marchesnay M.(1991), La PME : une gestion spécifique?, *Economie Rurale*, n° 206, pp.11 17
 - (56). Marchesnay, M. (1988). La mercatique de la petite entreprise. *Revue internationale P.M.E.*, 1(3-4), 259–276. <https://doi.org/10.7202/1007884ar>
 - (57). Mendoza C. et Zrihen R. (1999), Le tableau de bord : en V.O. ou en version américaine ? Comparaison entre tableau de bord et le balanced scorecard, *Revue Française de Comptabilité*, N° 309, Mars, pp. 60-66.
 - (58). Mendoza C., Delmond M.H., Giraud F, Löning H. (2002) Tableaux de bord et balanced scorecards, *Guide De Gestion, Revue Fiduciaire*.
 - (59). Morin, E., Savoie, R., & Beaudin, M. (1998). La mesure de la performance dans les organisations complexes. *Presses de l'Université du Québec*
 - (60). Morin E., Savoie A. et Beaudin G. (1994), L'efficacité de l'organisation. Théories, Représentations et Mesures, Chicotimi: Gaëtan Morin, Montréal.
 - (61). Meyssonier F. (2015), Quel contrôle de gestion pour les startups ? <hal-01116382 >
 - (62). Ndjambou, R., & Sassine, M. (2014). Etude de la relation entre profil du dirigeant, culture et performance des PME gabonaises: clarification des compétences et de la vision. *La Revue Gestion et Organisation*, 6(1), 7-19.
 - (63). Ngantchou A. (2016). Le contrôle de gestion en contexte PME africain : l'informalité est- elle la règle ? *Communication au congrès de l'AFC, Toulouse*.
 - (64). Nobre T. et Zawadzki C. (2013), stratégie d'acteurs et processus d'introduction d'outils de contrôle de gestion en PME. *Comptabilité contrôle et Audit*, Tome 19 Vol 1.
 - (65). OCDE (2025). Tableau de bord de l'OCDE sur le financement des PME et des entrepreneurs : faits saillants 2025.
 - (66). Ouédraogo A.(2015). Innovation, compétitivité et croissance des PME : expériences de deux entreprises du secteur biotechnologique au Québec. *5è congrès de l'Académie et de l'Entrepreneuriat*
 - (67). Pariente P. (1999), *Les approches contingentes en contrôle de gestion*, in *Faire de la recherche en contrôle de gestion*, coord. Dupuy, J., Vuibert, Fnege.
 - (68). Poincelot E. et Wegmann G. (2005), « Utilisation des critères non financiers pour évaluer ou piloter la performance : analyse théorique », *Comptabilité Contrôle Audit*, tome 11 vol. 2.
 - (69). Porter, M.E., 1985, *Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance*, Free Press,
 - (70). Puyt, R. & Lie, F.& Wilderom, C. (2023). The origins of SWOT analysis. *Long Range Planning*. 102304. 10.1016/j.lrp.2023.102304.
 - (71). Savoie A. et Morin E. (2001). Développement récents dans les représentations de l'efficacité organisationnelle. *Revue Psychologica*, Universidade de Coimbra, Portugal,

- n°27, pp. 7-29.
- (72). Shamba. P. B. (2007). Existe-t-il un modele specifique du management en afrique ? Le " management africain " a l'epreuve des evidences empiriques. 18^{eme} congr`es de l'AGRH , Sep 2007, Fribourg, Suisse. Actes de congr`es de l'AGRH 2007, Université de Fribourg, Suisse, pp.110.
 - (73). Sogbossi B. B. (2010), perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique. *La revue des Sciences de Gestion* vol 1 n°241 p. 117-124.
 - (74). Supizet, J. (2002). Total Balanced Scorecard, un pilotage aux instruments. *L'informatique professionnelle*, 209, 15-20.
 - (75). Torrès O. (1997), Pour une contingente de la spécificité de la PME, *Revue internationale PME*, vol 10, n°2, p. 9-43.
 - (76). Tuo K. S. et Dagou, D.-H.-W. (2021). Étude des pratiques de pilotage des PME : une relecture par les modes de contrôle de William Ouchi. *Revue internationale des sciences de l'organisation*, 12(2), 123-149. <https://doi.org/10.3917/riso.012.0123>.
 - (77). Vasnier, J. M. (2021). *Formalisation d'un modèle prescriptif de déploiement d'une stratégie de création de valeur optimale. Application au domaine des PME* (Doctoral dissertation, Hesam Université).
 - (78). Volle, P. et T. Delécolle (2012). *Elaborer une stratégie client*, in P. Volle , *Stratégie clients : points de vue d'experts sur le management de la relation client*, Pearson.
 - (79). Wade M. et Diouf M. (2021). Analyse des déterminants du degré d'utilisation des outils de contrôle de gestion en contexte de PME : une validation empirique au Sénégal. *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit* Volume 5 : numéro 2 pp : 37- 66
 - (80). Wegmann G. (2000). Les tableaux de bord stratégiques : Analyse comparative d'un modèle nord américain et d'un modèle suédois. *Revue Gestion 2000* Volume 17 - numéro 1 Janvier- Février.
 - (81). Wegmann G. (2001). Les tableaux de bord stratégiques : une instrumentation du contrôle de gestion stratégique concepts, instrumentation et enquête. 22^e Congrès de l'AFC, May 2001, France. pp.CD-Rom. halshs-00584660.
 - (82). Wegmann G. (2009). *Les tableaux de bord du capital intellectuel*.
 - (83). Zian H. (2013). *Contribution à l'étude des tableaux de bord dans l'aide à la décision des PME en quête de performances*. Thèse de doctorat en Sciences de gestion Université Montesquieu-Bordeaux IV