

# Technologies et Leadership : Révolutionner le Contrôle de Gestion dans les PME Africaines

Gilles TEUGUIA TADJUIDJE<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Chercheur indépendant, Docteur en Science de Gestion, Douala, Cameroun

**Résumé :** Cet article examine comment l'intégration des technologies modernes et les qualités de leadership influencent la structuration du contrôle de gestion (CDG) dans les PME en Afrique subsaharienne. En analysant quinze PME, l'étude identifie trois types de processus de structuration (progressif, stationnaire, bloqué) et met en lumière le rôle crucial du parcours éducatif, du comportement et de l'implication des dirigeants. L'adoption de technologies avancées, telles que les systèmes ERP/CRM, est essentielle pour révolutionner les pratiques de gestion. Les résultats fournissent des recommandations pour améliorer les pratiques de leadership et la compétitivité des PME.

**Mots-clés :** Technologies Modernes, Leadership, Contrôle de Gestion (CDG), Petites et Moyennes Entreprises (PME), ERP/CRM, Processus de Structuration, Formation, Dirigeants, Comportement, Transformation Numérique

## 1. Introduction

Les travaux sur l'implémentation du contrôle de gestion (dorénavant CDG) dans les PME ont toujours mis en avant deux types d'acteurs : les acteurs internes (dirigeant, DAF et contrôleur de gestion) et les acteurs externes (commissaires aux comptes, conseils, etc.) (Zawadzki, 2009; Nobre & Zawadzki, 2013; Barbelivien, 2016a; Nocheh et al., 2021). Ces recherches soulignent l'influence prépondérante des acteurs internes, notamment le dirigeant, dans le processus de formalisation du CDG dans les PME. Lefebvre (1991) affirme la forte influence du dirigeant de la PME sur son système de gestion, celui-ci étant souvent le reflet de ses aspirations personnelles.

Avec l'ère de la transformation numérique, cette dynamique a évolué. L'intégration de technologies avancées, telles que les systèmes ERP/CRM, redéfinit les pratiques de gestion et de contrôle. Ces technologies offrent des outils puissants pour améliorer la précision, l'efficacité et la cohérence des processus de gestion, et leur adoption devient de plus en plus cruciale pour la compétitivité des PME.

Cependant, il existe encore une certaine ambiguïté quant au rôle précis du dirigeant dans le processus de structuration du CDG, particulièrement en ce qui concerne l'impact de ses caractéristiques personnelles et comportementales. Cette étude vise à combler cette lacune en explorant l'influence des caractéristiques des dirigeants sur le processus de structuration du CDG dans les PME d'Afrique subsaharienne.

L'objectif de ce travail est triple :



1. Identifier les caractéristiques des dirigeants des PME.
2. Mettre en évidence les différents processus de structuration du CDG.
3. Analyser les caractéristiques des dirigeants en fonction des types de processus de structuration.

Pour atteindre ces objectifs, une étude de cas multi-sites a été réalisée, incluant une nouvelle collecte de données auprès de PME de différentes régions d'Afrique subsaharienne. Les résultats de cette étude offriront des insights précieux pour améliorer les pratiques de gestion dans les PME et renforcer leur compétitivité sur le marché global.

En résumé, cette recherche contribue à une meilleure compréhension des facteurs déterminants de la structuration du CDG dans les PME et propose des recommandations pratiques pour les dirigeants, en tenant compte des avancées technologiques et des besoins spécifiques des entreprises en Afrique subsaharienne.

## **2. Revue de la littérature**

### **2.1 Théories et Recherches Antérieures sur le Contrôle de Gestion dans les PME**

Le contrôle de gestion (CDG) est une fonction clé pour les PME, permettant de passer d'un contrôle informel à un contrôle formel et structuré. Plusieurs études ont souligné l'importance du CDG pour assurer la survie et la croissance des PME (Simons, 1995; Barbelivien, 2016). Les travaux de Zawadzki (2009) et Nobre et Zawadzki (2013) ont mis en avant le rôle crucial des acteurs internes, notamment le dirigeant, le directeur administratif et financier (DAF), et le contrôleur de gestion, dans la formalisation du CDG.

Lefebvre (1991) a affirmé la forte influence du dirigeant sur le système de gestion de la PME, soulignant que celui-ci est souvent le reflet des aspirations personnelles du dirigeant. Cette observation est soutenue par Chapellier (1995) qui a élargi la théorie de la contingence pour inclure des aspects comportementaux, mettant en évidence l'impact des caractéristiques personnelles des dirigeants sur les configurations organisationnelles des PME.

### **2.2. Influence des Caractéristiques des Dirigeants**

L'étude des caractéristiques des dirigeants, telles que l'âge, l'expérience, le niveau d'éducation et le type de formation, a montré des résultats variés. Ngongang (2006) et Lassoued & Abdelmoula (2006) ont conclu que l'âge et l'expérience des dirigeants n'ont pas d'impact significatif sur les systèmes d'information des PME. En revanche, le type de formation et le niveau d'éducation des dirigeants ont été identifiés comme des facteurs déterminants pour la qualité et la complexité des systèmes d'information (Chapellier, 1994; Ngongang, 2006).

Plus récemment, les travaux de Teugua et Nocheh (2021) ont exploré les facteurs déclencheurs du processus de structuration du CDG dans les PME, mettant en avant l'importance des comportements du dirigeant, tels que son implication et ses actions directes dans le processus.

### **2.3. Transformation Numérique et Adoption des Systèmes ERP/CRM**

Avec l'avènement de la transformation numérique, de nouvelles perspectives ont émergé concernant l'impact des technologies avancées sur le CDG. L'intégration de systèmes ERP/CRM a été identifiée comme un levier clé pour améliorer la précision, l'efficacité et la cohérence des processus de gestion (Davenport, 2013; Gupta & George, 2016). Ces technologies permettent aux PME de centraliser et de standardiser leurs données, facilitant ainsi la prise de décision et le contrôle des opérations.

Les recherches de Dong (2008) et Loonam & McDonagh (2005) ont montré que le soutien actif des dirigeants est crucial pour la réussite de l'implémentation des systèmes ERP/CRM. Un leadership fort et engagé permet de surmonter les résistances organisationnelles et de favoriser l'adoption de nouvelles technologies.

#### 2.4. Synthèse des Études sur le Rôle des Dirigeants

Les études existantes convergent vers l'idée que les caractéristiques et le comportement des dirigeants jouent un rôle déterminant dans la structuration du CDG. Cependant, l'impact de la transformation numérique et des technologies modernes ajoute une nouvelle dimension à cette dynamique. Les dirigeants qui adoptent une approche proactive et soutiennent activement l'intégration de systèmes ERP/CRM sont plus susceptibles de réussir dans la formalisation du CDG (Barlette, 2008; Smith et al., 2010).

En résumé, la littérature souligne l'importance des caractéristiques des dirigeants et des technologies modernes dans le processus de structuration du CDG dans les PME. Cette revue de la littérature établit le cadre théorique pour notre étude, qui vise à explorer plus en profondeur ces influences dans le contexte des PME d'Afrique subsaharienne.

**Tableau 1** : Revue synthétique de la littérature

<b>Composante Principale</b>	<b>Sous-composante</b>	<b>Influence sur</b>
<b>Caractéristiques des Dirigeants</b>	Formation Éducative	Comportement des Dirigeants
	Expérience	Comportement des Dirigeants
	Âge	Comportement des Dirigeants
<b>Comportement des Dirigeants</b>	Implication	Processus de Structuration du CDG
	Actions	Processus de Structuration du CDG
<b>Technologies Modernes</b>	Adoption des Systèmes ERP/CRM	Processus de Structuration du CDG
<b>Processus de Structuration du CDG</b>	Progressif	Efficacité du CDG, Compétitivité des PME
	Stationnaire	Efficacité du CDG, Compétitivité des PME
	Bloqué	Efficacité du CDG, Compétitivité des PME
<b>Résultats Organisationnels</b>	Efficacité du CDG	Compétitivité des PME

Source : Nos soins

### 3. Méthodologie

#### 3.1. Design de l'Étude et Collecte des Données

Cette étude utilise une approche exploratoire basée sur des études de cas multi-sites pour examiner l'influence des caractéristiques des dirigeants et des technologies modernes sur le processus de structuration du contrôle de gestion (CDG) dans les petites et moyennes entreprises (PME) en Afrique

subsaharienne. Quinze PME situées au Cameroun ont été sélectionnées en fonction de la diversité des secteurs d'activité, de la taille de l'entreprise, de l'existence d'une fonction de CDG ou de DAF, et de la durée d'existence de l'entreprise.

Les données ont été collectées en deux phases. La première phase, d'octobre 2020 à juillet 2021, a inclus l'examen des rapports d'activité, des plans d'action, des états financiers et des rapports de gestion, ainsi que des entretiens semi-directifs avec les dirigeants des PME et les DAF/contrôleurs de gestion, guidés par une grille d'entretien préalablement conçue. La deuxième phase, de janvier à mars 2024, a élargi l'échantillon pour inclure des PME d'autres régions d'Afrique subsaharienne, avec un accent particulier sur l'intégration des technologies modernes et des nouvelles pratiques de gestion.

**Tableau 2** : Présentation des caractéristiques de l'échantillon

PME	Secteur d'Activité	Nombre d'Employés	Chiffre d'Affaires (en millions de \$)	Durée d'Existence (en années)	Fonction de CDG ou DAF
PME 1	Distribution	5	0.05	10	Oui
PME 2	Divertissement	20	0.020	15	Oui
PME 3	Industrie	15	0.015	12	Oui
PME 4	Restauration	8	0.08	8	Non
PME 5	Services Financiers	12	0.012	20	Oui
PME 6	Technologie	30	0.030	5	Oui
PME 7	Agriculture	25	0.025	25	Non
PME 8	Éducation	10	0.010	7	Oui
PME 9	Santé	18	0.018	13	Non
PME 10	Transport	22	0.022	18	Oui
PME 11	Tourisme	16	0.016	14	Non
PME 12	Construction	14	0.014	9	Oui
PME 13	Textile	9	0.09	6	Non
PME 14	Commerce de Détail	6	0.06	4	Oui
PME 15	Énergie	13	0.013	11	Oui

Source : Nos soins

### 3.2 Analyse des Données et Validité

L'analyse des données a été réalisée en plusieurs étapes. Les entretiens ont été transcrits et codés thématiquement à l'aide d'un logiciel de gestion qualitative des données, avec une analyse thématique pour identifier les modèles récurrents et les relations entre les caractéristiques des dirigeants et les processus de structuration du CDG. Les données ont été regroupées en catégories correspondant aux types de processus (progressif, stationnaire, bloqué) et triangulées avec les documents d'entreprise pour renforcer la validité des conclusions.

Pour assurer la validité et la fiabilité des résultats, une triangulation des données a été effectuée en utilisant multiples sources de données (entretiens, documents). Les résultats ont été discutés avec des experts en gestion et en contrôle de gestion pour obtenir des retours constructifs, et un audit minutieux des transcriptions et des codes a été réalisé pour garantir l'exactitude et la cohérence des analyses. Les principales limites de cette étude incluent l'échantillon limité, les données auto-déclarées et l'évolution

rapide des pratiques technologiques et de gestion, ce qui peut limiter la généralisation des conclusions sur le long terme.

#### 4. Résultat de l'étude

##### 4.1 Typologie des Processus de Structuration du CDG

Avec l'échantillon élargi à quinze PME, l'analyse des données confirme les trois types de processus de structuration du contrôle de gestion (CDG) identifiés précédemment :

- **Processus Progressif :**

- Caractéristiques : Évolution continue et systématique vers une structuration formelle du CDG. Les entreprises de ce groupe montrent une adoption progressive des outils de gestion et une formalisation accrue des pratiques de contrôle.

*Exemples : Les PME n°1, n°2, n°3, n°5, n°6, n°8, n°10, n°11, et n°14 montrent une adoption progressive des systèmes ERP/CRM pour centraliser leurs données et améliorer la prise de décision.*

- **Processus Stationnaire :**

- Caractéristiques : Stagnation à un stade intermédiaire de structuration du CDG. Ces entreprises ont amorcé le processus de structuration du CDG mais se trouvent à un stade de stagnation en raison de divers obstacles internes ou externes.

*Exemples : Les PME n°4, n°7, n°9, et n°13 représentent ce groupe. Bien que ces entreprises aient introduit des outils de gestion, des limitations budgétaires ou des résistances organisationnelles empêchent leur complète mise en œuvre.*

- **Processus Bloqué :**

- Caractéristiques : Absence de structuration ou échec dans la mise en place du CDG. Les entreprises de ce groupe manquent de perspective ou de volonté pour avancer dans la formalisation de leurs systèmes de gestion.

*Exemples : Les PME n°12 et n°15 se situent dans cette catégorie. Malgré des besoins identifiés, les actions nécessaires pour structurer le CDG ne sont pas entreprises, souvent en raison d'un manque de ressources ou de soutien du leadership.*

##### 4.2. Caractéristiques des Dirigeants

L'analyse des caractéristiques des dirigeants des quinze PME étudiées confirme les tendances précédemment identifiées, avec des variations plus fines grâce à l'échantillon élargi.

- **Profil des Dirigeants :**

- Âge : Les dirigeants des PME à processus progressif sont majoritairement dans la quarantaine ou la cinquantaine.
- Expérience : Tous les dirigeants occupent leur poste depuis la création de l'entreprise, soulignant une forte stabilité dans la gestion.
- Type de Formation : Les dirigeants des PME progressives ont principalement une formation en gestion, comptabilité ou management.

- Niveau d'Études : Les dirigeants des PME progressives ont généralement un niveau d'études plus élevé (BACC+3 et plus).

- **Comportement des Dirigeants :**

- Implication : Les dirigeants des PME progressives sollicitent régulièrement des informations précises et montrent un intérêt constant pour les résultats produits par le DAF/CG.

Ils prennent en compte les recommandations et soutiennent activement les initiatives de structuration.

- Actions : Les dirigeants des PME progressives investissent dans les technologies et la formation des équipes.

Ils jouent un rôle clé dans la gestion des résistances internes et envoient des signaux clairs sur l'importance du CDG.

### 4.3. L'influence des caractéristiques du dirigeants sur les types de processus

Les caractéristiques et le comportement des dirigeants jouent un rôle crucial dans la structuration du CDG dans les PME. Les dirigeants proactifs et bien formés en gestion ont tendance à adopter des processus progressifs, tandis que les dirigeants moins impliqués et avec des formations moins spécifiques sont plus susceptibles de voir leurs processus stagner ou se bloquer.

**Tableau 3 :** Mise en Relation des Caractéristiques des Dirigeants et des Types de Processus

Élément	Variables	Processus Progressif (9 PME)	Processus Stationnaire (4 PME)	Processus Bloqué (2 PME)
<b>Profil du Dirigeant</b>	Âge	Quarantaine/Cinquantaine	Cinquantaine/Soixantaine	Cinquantaine
	Expérience	Depuis la création	Depuis la création	Depuis la création
	Type de Formation	Gestion/Comptabilité/Management	Commerce/Vente/Économie	Aucune
	Niveau d'Études	BACC+3 et plus	BACC et plus	BACC+2
<b>Comportement du Dirigeant</b>	Actions	71% des actions recensées	26% des actions recensées	3% des actions recensées
	Implications	67% des implications recensées	29% des implications recensées	4% des implications recensées

Source : Nos soins

Le Tableau ci-dessus illustre les caractéristiques des dirigeants de PME en fonction du type de processus de Structuration du CDG adopté : progressif, stationnaire ou bloqué. Cette classification suggère que l'âge et l'expérience du dirigeant, le type de formation suivie, ainsi que le niveau d'études ont un impact significatif sur le dynamisme et l'évolution du CDG dans l'entreprise.

Les PME avec un processus progressif sont généralement dirigées par des individus d'âge moyen (quarantaine/cinquantaine) ayant une formation en gestion, comptabilité ou management, et un niveau d'éducation supérieur (BAC+3 et plus). Ces dirigeants sont très actifs, avec 71% des actions récentes et 67% des implications signalées, montrant une propension à innover et à s'engager activement dans le développement de leur entreprise. L'intégration de technologies modernes comme les systèmes

ERP/CRM, soutenue par un leadership fort, est également un facteur clé de succès pour la formalisation du CDG.

En contraste, les PME avec des processus stationnaires ou bloqués montrent des pourcentages nettement inférieurs en termes d'actions et d'implications des dirigeants. Cela pourrait indiquer des défis en matière de compétences de gestion ou de capacité à s'adapter aux changements, soulignant l'importance de la formation continue et de l'investissement dans le capital humain pour stimuler le dynamisme organisationnel.

## **5. Discussion des résultats**

### **5.1 Importance des Caractéristiques des Dirigeants**

Les résultats de cette étude confirment que les caractéristiques des dirigeants ont une influence significative sur le processus de structuration du contrôle de gestion (CDG) dans les petites et moyennes entreprises (PME) en Afrique subsaharienne. Plus précisément, le type de formation et le niveau d'éducation des dirigeants sont des facteurs clés. Les dirigeants ayant une formation en gestion, comptabilité ou management montrent une plus grande propension à adopter des pratiques de CDG structurées et efficaces. Cela corrobore les travaux de Chapellier (1994) et Ngongang (2006), qui ont montré que la formation spécifique des dirigeants est un déterminant crucial de la qualité des systèmes d'information dans les PME.

### **5.2 Influence du Comportement des Dirigeants**

L'implication et les actions des dirigeants se révèlent également cruciales dans la structuration du CDG. Les dirigeants impliqués, qui formulent des demandes d'informations claires et régulières, montrent un intérêt pour les résultats des travaux du DAF/CG, prennent en compte les recommandations et soutiennent activement les initiatives de structuration, favorisent une progression continue vers un CDG formel et structuré. Ces comportements sont en ligne avec les conclusions de Jarvenpaa et Ives (1991), qui ont montré que l'implication active des dirigeants est essentielle pour la réussite des projets de gestion et la mise en place de nouveaux systèmes.

### **5.3 Impact des Technologies Modernes**

L'intégration de technologies modernes, telles que les systèmes ERP/CRM, a été identifiée comme un facteur clé de succès dans la formalisation du CDG. Ces technologies permettent une centralisation et une standardisation des données, facilitant ainsi la prise de décision et le contrôle des opérations. Les entreprises qui ont adopté ces technologies, soutenues par des dirigeants proactifs, montrent une progression significative dans la structuration de leur CDG. Cela est cohérent avec les recherches de Davenport (2013) et Gupta & George (2016), qui ont souligné l'importance des technologies de l'information pour améliorer la gestion des entreprises.

### **5.4 Comparaison avec les Recherches Antérieures**

Les résultats de cette étude apportent un éclairage complémentaire aux travaux antérieurs. Tandis que Lefebvre (1991) et Coupal (1994) avaient mis en avant la forte influence des aspirations personnelles des dirigeants sur le système de gestion de la PME, cette étude montre que des caractéristiques plus objectives, telles que le type de formation et le niveau d'éducation, ainsi que des comportements proactifs, sont également déterminants.

De plus, les études antérieures se sont principalement concentrées sur des contextes différents ou n'ont pas pris en compte l'impact des technologies modernes. Cette étude actualise et enrichit ces perspectives

en intégrant les dynamiques de la transformation numérique et en examinant des PME dans le contexte spécifique de l'Afrique subsaharienne.

### **5.5 Implications pour la Pratique et la Théorie**

#### **Pour la Pratique :**

- **Formation et Développement des Dirigeants :** Il est crucial de promouvoir des programmes de formation en gestion et en comptabilité pour les dirigeants de PME. Les dirigeants bien formés sont mieux équipés pour mettre en place des systèmes de CDG efficaces.
- **Adoption des Technologies Modernes :** Les PME devraient être encouragées à adopter des systèmes ERP/CRM. Ces technologies peuvent transformer les pratiques de gestion et améliorer la précision et l'efficacité des contrôles de gestion.
- **Soutien Actif des Dirigeants :** Les dirigeants doivent être encouragés à s'impliquer activement dans les processus de structuration du CDG. Leur implication et leurs actions directes sont essentielles pour surmonter les résistances organisationnelles et réussir la mise en place de systèmes formels.

#### **Pour la Théorie :**

- **Exploration des Comportements des Dirigeants :** Les futures recherches devraient continuer à explorer les comportements des dirigeants, en particulier leur implication et leurs actions, et comment ces comportements influencent la structuration du CDG.
- **Impact des Technologies Numériques :** Les chercheurs devraient examiner plus en profondeur l'impact des technologies numériques sur les processus de gestion dans les PME, notamment en contexte africain, pour comprendre les spécificités et les dynamiques locales.

### **6. Conclusion**

Cette étude a exploré l'influence des caractéristiques des dirigeants et des technologies modernes sur la structuration du contrôle de gestion (CDG) dans les petites et moyennes entreprises (PME) en Afrique subsaharienne. À travers une analyse détaillée de quinze PME, nous avons identifié trois types de processus de structuration du CDG : progressif, stationnaire et bloqué. Nos résultats révèlent que les caractéristiques et le comportement des dirigeants jouent un rôle déterminant dans la réussite de ces processus. Le type de formation et le niveau d'éducation des dirigeants sont des facteurs clés influençant la structuration du CDG, les dirigeants ayant une formation en gestion, comptabilité ou management étant plus enclins à adopter des pratiques de CDG structurées. Bien que l'âge et l'expérience des dirigeants aient une influence, leur impact est marginal comparé au type de formation.

L'implication et les actions des dirigeants sont également cruciales. Les dirigeants qui montrent un intérêt constant pour les résultats des travaux du DAF/CG, prennent en compte les recommandations et soutiennent activement les initiatives de structuration favorisent une progression continue vers un CDG formel et structuré. Les actions telles que l'investissement dans des technologies modernes, la levée des résistances organisationnelles et la transmission de signaux forts à l'organisation sur l'importance du CDG sont déterminantes. L'adoption de systèmes ERP/CRM s'est révélée être un facteur clé de succès dans la formalisation du CDG. Ces technologies permettent une centralisation et une standardisation des données, facilitant ainsi la prise de décision et le contrôle des opérations.

Pour les dirigeants de PME, il est essentiel d'investir dans leur propre formation continue en gestion et en comptabilité pour être mieux équipés pour structurer efficacement le CDG. L'adoption de systèmes



ERP/CRM doit être encouragée pour améliorer la précision et l'efficacité des contrôles de gestion. Les dirigeants doivent également s'impliquer activement dans les processus de structuration du CDG, en fournissant les ressources nécessaires et en levant les résistances organisationnelles. Pour les politiques et les organismes de soutien aux PME, il est crucial de promouvoir des programmes de formation en gestion et en comptabilité destinés aux dirigeants de PME, de faciliter l'accès aux technologies modernes et de soutenir la recherche pour explorer les meilleures pratiques de gestion et les technologies émergentes.

Les résultats de cette étude ouvrent plusieurs pistes pour des recherches futures, telles que l'observation de l'évolution des pratiques de CDG et l'impact des caractéristiques des dirigeants sur une plus longue période, la comparaison des pratiques et des influences dans les PME d'autres régions du monde, et l'examen de l'impact de la culture organisationnelle et du cadre réglementaire sur la structuration du CDG dans les PME. En conclusion, cette étude met en évidence l'importance cruciale des caractéristiques et du comportement des dirigeants dans la structuration du CDG dans les PME. Les dirigeants bien formés et proactifs, soutenus par des technologies modernes, sont mieux placés pour mettre en place des systèmes de gestion efficaces et performants. Ces résultats fournissent des insights précieux pour les dirigeants de PME, les politiques et les chercheurs, contribuant ainsi à l'amélioration des pratiques de gestion et à la pérennité des PME en Afrique subsaharienne.

## REFERENCES

- [1] BARBELIVIEN, D. (2016). Contribution au débat sur l'analyse de la structuration du contrôle de gestion en ETI par la théorie de la traduction. *ResearchGate*. <https://www.researchgate.net/publication/303523368>
- [2] BARLETTE, Y. (2008). Une étude des comportements liés à la sécurité des systèmes d'information en PME. *Systèmes d'Information et Management*, 13(4), 7-30.
- [3] CHAPPELLIER, P. (1994). Comptabilités et systèmes d'information du dirigeant de PME. Thèse de Doctorat de Sciences de Gestion, Université de Montpellier II.
- [4] CHAPPELLIER, P. (1995). Données comptables et système d'information du dirigeant de PME. Communication au deuxième CIPPME, Paris.
- [5] COUPAL, M. (1994). Les PME copie conforme de son fondateur. *Revue Organisation*, 3(1).
- [6] DAVENPORT, T. H. (2013). *Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology*. Harvard Business Press.
- [7] DONG, L. (2008). Exploring the impact of top management support of enterprise systems implementations outcomes. *Business Process Management Journal*, 14(2), 204-218.
- [8] GUPTA, A., & GEORGE, J. F. (2016). Toward the development of a big data analytics capability. *Information & Management*, 53(8), 1049-1064.
- [9] JARVENPAA, S. L., & IVES, B. (1991). Executive commitment and participation in the management of information technology. *MIS Quarterly*, 15(2), 205-227.
- [10] LASSOUED, K., & ABDELMOULA, I. (2006). Les déterminants des systèmes d'information comptables dans les PME : une recherche empirique dans le contexte tunisien. *27ème Congrès de l'AFC*, Tunisie.
- [11] LAVIGNE, B. (2002). Contribution à l'étude de la genèse des systèmes d'information comptable des PME : une approche empirique. Actes du XXIIIe Congrès de l'Association française de comptabilité.
- [12] LEFEBVRE, E. (1991). Profil distinctif des dirigeants de PME innovatrices. *Revue Internationale PME*, 4(3), 7-26.
- [13] LOONAM, J. A., & MCDONAGH, J. (2005). Exploring Top Management Support for the introduction of Enterprise Information Systems: A Literature Review. *The Irish Journal of Management*, 26(1), 163-178.
- [14] NGONGANG, D. (2006). Profil du dirigeant et facteurs déterminants du système d'information comptable et des pratiques comptables des entreprises tchadiennes. *Comptabilité, Contrôle, Audit et Institution(s)*, May 2006, Tunisie.
- [15] NOBRE, T., & ZAWADZKI, C. (2013). Stratégie d'acteurs et processus d'introduction d'outils de contrôle de gestion en PME. *Comptabilité, Contrôle, Audit*, 19(1), 91-116.
- [16] SIMONS, R. (1995). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Harvard Business School Press.
- [17] TEUGUIA, T. G., & NOCHEH, N. D. (2021). Facteurs déclencheurs du processus de structuration du contrôle de gestion dans les PME: Une analyse sous le prisme de la théorie des seuils de croissance. *African Scientific Journal*, 3(9), 386-415.
- [18] ZAWADZKI, C. (2009). Enjeux et difficultés de l'introduction du contrôle de gestion : une étude de cas en PME. Thèse de doctorat, Université Paul Verlaine – Metz.