

**UNIVERSITE ASSANE SECK -- ZIGUINCHOR**



UFR : Sciences Économiques et Sociales

DEPARTEMENT : Économie - Gestion

MASTER : Finance et Développement

Spécialité : Finance

*MEMOIRE DE RECHERCHE MASTER*

**Influence du profil du dirigeant de PME sur sa perception du manuel de procédures comptables et financières : cas de la région de Ziguinchor.**

Présenté par : Sidy SALL

Sous la direction de :

Professeur Serigne DIOP

**Membres du jury :**

Pr Melyan MENDY - Maître de conférences agrégé (UASZ) - Président

Pr Serigne DIOP - Maître de conférences agrégé (UASZ) - Encadreur

Dr Cheikh Oumar BALDE - Maître assistant (UASZ) - Examineur

Dr Amon Anike DEH - Assistant (UASZ) – Examineur

**Année universitaire : 2021-2022**

## **Dédicace**

Je dédie ce travail :

Ce présent mémoire, fruit de plusieurs mois de travail est dédié à titre posthume :

- ✓ A ma chère mère feu Khady BA,
- ✓ A mon cher père feu Thierno SALL,

Qu'ils trouvent ici toute ma gratitude.

## **Remerciements**

Après avoir rendu grâce à Dieu le très Miséricordieux, je tiens à remercier vivement tous ceux qui de près ou de loin ont participé à la réalisation de ce travail.

D'abord, je remercie chaleureusement mon directeur de mémoire Professeur Serigne Diop, dont la rigueur, la franchise, les encouragements, les conseils éclairés et les suggestions ont été déterminants dans la réalisation de ce travail.

J'adresse aussi mes vifs remerciements aux membres du jury (Pr Melyan Mendy, Pr Serigne DIOP, Dr Cheikh Oumar BALDE et Dr Amon Anike DEH) pour avoir bien voulu examiner et juger ce travail.

J'associe à ces remerciements tout le personnel enseignant et administratif du département d'Economie et de Gestion, le personnel de la bibliothèque de l'université Assane Seck de Ziguinchor.

Ensuite, je dis merci aux personnes qui ont gracieusement accepté de relire et corriger mon travail dont, tout particulièrement, Morikéba THIENTY, Mame Dame THIAM et Serigne Babacar NDIAYE, les éventuelles erreurs étant de ma responsabilité.

Un grand merci à mes camarades de promotion pour les encouragements.

Enfin, je remercie mes frères, sœurs, cousins, oncles et tantes, qui m'ont sans cesse encouragé dans mes projets de vie et qui ont toujours cru en moi. Merci pour vos conseils. Si j'ai réussi à écrire ce mémoire, c'est en grande partie grâce à vous.

Merci à tous ceux qui ont su m'encourager aux moments difficiles, notamment ma famille, mes amis : Atou BA, Serigne Babacar NDIAYE, Ngagne DIOP, Rokhaya TINE, Fatou DIENG et Marème DIOP.

## SOMMAIRE

Dédicace .....	I
Remerciements .....	II
Liste des sigles et abréviations : .....	IV
Liste des tableaux : .....	V
Liste des figures : .....	VI
Introduction générale.....	1
Première partie : Cadre Théorique .....	6
Chapitre 1 : Le profil du dirigeant de la PME et sa perception du manuel de procédures .....	7
Introduction: .....	7
Section 1 : Définition des concepts clés .....	7
Section 2 : Les déterminants du profil du dirigeant de la PME .....	11
Conclusion : .....	21
Chapitre 2 : Effet du manuel de procédures sur la maitrise des risques comptables et financiers.....	21
Introduction : .....	22
Section 1 : La maitrise des risques comptables et financiers.....	22
Section 2 : L'effet du manuel de procédures sur la maitrise des risques comptables et financiers.....	28
Conclusion : .....	32
Deuxième partie : Cadre Empirique.....	34
Chapitre 3 : Méthodologie de recherche .....	35
Introduction : .....	35
Section 1 : Posture épistémologique et méthodologie adoptée .....	35
Section 2 : La collecte de données .....	40
Conclusion .....	45
Chapitre 4 : Présentation des résultats et les tests d'hypothèses .....	46
Introduction : .....	61
Section 1 : Présentation des résultats .....	48
Section 2 : Discussion des résultats et recommandations .....	67
Conclusion:.....	72
Conclusion Générale .....	72

## **Liste des sigles et abréviations :**

**ANSD** : Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie

**AUDCIF** : Acte Uniforme OHADA révisé relatif au Droit Comptable et à Information Financière

**BCEAO** : Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest

**CA** : Chiffre d'affaires

**CAP** : Croissance, Autonomie, Pérennité

**GRH** : Gestion des Ressources Humaines

**HF** : Homme et Femme

**ICCA** : International Congress and Convention Association

**MP** : Manuel de Procédures

**MPCF** : Manuel de Procédure Comptable et Financier

**OHADA** : Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires

**PIC** : Pérennité, Indépendance, Croissance réactive

**PIB** : Produit Intérieur Brut

**PME** : Petites et Moyennes Entreprises

**PPM** : Corrélacion Produit-moment de Pearson

**PSE** : Plan Sénégal Emergeant

**RH** : Ressource Humaine

**SDCG** : Système de Données Comptables de Gestion

**SFD** : Systèmes Financiers Décentralisés

**SYSCOA** : Système Comptable Ouest Africain

## Liste des tableaux :

<b>Tableau 1</b> : Typologie des compétences du dirigeant de la PME .....	14
<b>Tableau 2</b> : Verbatim spécifiques de l'analyse globale.....	48
<b>Tableau 3</b> : Verbatim spécifiques selon l'orientation.....	49
<b>Tableau 4</b> : Le niveau d'études des dirigeants. ....	50
<b>Tableau 5</b> : Les typologies de dirigeant des PME.....	50
<b>Tableau 6</b> : Les catégories de compétences des dirigeants de PME.....	51
<b>Tableau 7</b> : La compétence pour justifier l'application du manuel de procédures.....	51
<b>Tableau 8</b> : Le nombre d'années d'expérience dans le secteur d'activité.....	53
<b>Tableau 9</b> : La prise de risques pour rentabiliser le résultat de votre PME.....	54
<b>Tableau 10</b> : Degré de compréhension du manuel de procédures.....	55
<b>Tableau 11</b> : L'effet de la formation sur la perception du manuel de procédures dans les PME. .....	56
<b>Tableau 12</b> : La formalisation des procédures comptables et financières.....	56
<b>Tableau 13</b> : Le niveau de satisfaction du dirigeant du manuel de procédures comptables et financières.....	58
<b>Tableau 14</b> : Organisation du MPCF dans les PME.....	58
<b>Tableau 15</b> : Le MP un dispositif de gestion des risques.....	59
<b>Tableau 16</b> : Mise en place d'un plan de gestion des risques.....	60
<b>Tableau 17</b> : Biais de perception du manuel de procédures.....	61
<b>Tableau 18</b> : Niveau d'utilité du biais de perception.....	61
<b>Tableau 19</b> : Statistique descriptive pour l'hypothèse H1.....	63
<b>Tableau 20</b> : Statistique descriptive pour H2.....	64
<b>Tableau 21</b> : Test de Pearson pour l'hypothèse H2.....	64
<b>Tableau 22</b> : Test de Pearson pour l'hypothèse H3.....	65
<b>Tableau 23</b> : Synthèse des hypothèses de la recherche.....	66
<b>Tableau 24</b> : Fiabilité interne du questionnaire.....	89
<b>Tableau 25</b> : Statistique de cohérence interne du questionnaire.....	89
<b>Tableau 26</b> : Récapitulation des réponses du guide d'entretien.....	90
<b>Tableau 27</b> : Retranscription du guide d'entretien de quelques répondants.....	91

## Liste des figures :

<b>Figure 1:</b> Organisation du mémoire.....	5
<b>Figure 2:</b> Le modèle de recherche de Wilcok 1998.....	17
<b>Figure 3 :</b> Variables objectives du profil du dirigeant de la PME.....	18
<b>Figure 4:</b> Le modèle théorique de la recherche.....	32
<b>Figure 5:</b> Déroulement de l'enquête et entretien.....	42
<b>Figure 6:</b> Résultat de la synthèse globale.....	46
<b>Figure 7 :</b> Répartition spécifique par classe.....	47
<b>Figure 8:</b> Orientation des sentiments.....	49
<b>Figure 9:</b> Histogramme représentant la fréquence de la nature des PME.....	52
<b>Figure 10:</b> Histogramme représentant la fréquence de la structure des PME classées par secteur d'activité.....	52
<b>Figure 11:</b> Histogramme représentant la fréquence des PME disposant d'un manuel de procédures.....	53
<b>Figure 12:</b> Histogramme représentant la fréquence de l'existence d'un manuel de procédures comptables et financières.....	55
<b>Figure 13:</b> Histogramme représentant la fréquence de la mesure du niveau de prise de risque dans les PME.....	57
<b>Figure 14:</b> Histogramme représentant la fréquence du non-respect des instructions du MP dans les PME.....	59
<b>Figure 15:</b> Histogramme représentant la fréquence du MP comme outil efficace du dispositif de contrôle interne :.....	60
<b>Figure 16 :</b> Schéma synthétique des hypothèses de la recherche.....	66

# Introduction générale

## **Contexte et pertinence du sujet :**

L'article 16 de l'Acte Uniforme OHADA révisé relatif au Droit Comptable et à l'Information Financière (AUDCIF) oblige désormais toute entité évoluant dans l'espace OHADA, en vue de maintenir la continuité dans le temps de l'accès à l'information, à établir une documentation décrivant les procédures d'enregistrement, de contrôle et d'organisation comptable. Cette documentation est appelée manuel de procédures. Cette disposition permet une bonne gestion de l'entreprise en vue de garantir la fiabilité et la sincérité des informations contenues dans les états financiers que l'entité établit et présente à la fin de chaque exercice social. Ce manuel de procédures doit être mis à jour et conservé aussi longtemps qu'est exigée la présentation des états financiers.

Certes, les entreprises d'une manière générale tiennent une organisation comptable selon le type d'entreprise choisi et selon les objectifs que l'entreprise s'est fixé pour atteindre les résultats favorables à l'épanouissement de ses affaires, mais il est à déplorer que dans la majorité des cas, les observations ou constatations ont démontré les faiblesses ou les insuffisances dans les procédures comptables mises en place au sein de ces entreprises.

Lesquelles insuffisances entraînent une « impossibilité de certifier la régularité et la sincérité des comptes produits par lesdites entreprises ».

L'impossibilité de certification de la régularité et de la sincérité des comptes est la conséquence inévitable engendrée par une mauvaise mise en place des procédures administratives et comptables, ou plutôt par un non-respect des procédures comptables des entreprises.

La mise en place des procédures comptables pose problème du fait souvent, de l'ignorance, de l'inobservance des exigences de lois comptables, de la volonté malveillante de la part des dirigeants qui confondent le patrimoine social et leur patrimoine privé ou encore du fait des faits pourtant infractionnels tels : abus des biens sociaux, fraude fiscale, présentation d'un faux bilan, distribution des dividendes fictifs et bien d'autres usages frauduleux des états financiers.

D'une manière générale, il existe une multitude de manuel de procédures :

- ✓ le manuel des opérations ;
- ✓ le manuel de procédures administratifs et de gestion des ressources humaines (GRH) ;
- ✓ le manuel de contrôle interne ;

- ✓ le manuel de procédures comptables et financières (objet de notre recherche).

Il est le recueil de l'ensemble des consignes d'exécution des tâches, des documents utilisés, des méthodes d'organisation, des contrôles en vigueur, des règles à respecter dans les activités se rapportant à la fonction comptable.

Ainsi, nous définissons également les petites et moyennes entreprises (PME) comme étant des sociétés dont le nombre de salariés est compris entre 10 et 250 personnes, et dont le chiffre d'affaires (CA) annuel ne dépasse pas les 50 millions d'euros.

### **Problématique :**

Pour mieux aborder la problématique de ce sujet, nous étudions le cas des petites et moyennes entreprises (PME) du Sénégal qui occupent une place importante dans l'économie nationale. Une étude récente de l'Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie (ANSD) a montré que le Sénégal ne tire pas pleinement partie du potentiel de croissance des PME. L'étude pointe du doigt, entre autres facteurs qui engluent l'essor des PME sénégalaises, leur faible rentabilité qui limite leur force concurrentielle (Dieng, 2018). Ainsi, la population du secteur informel que nous prenons comme fondement de notre problématique, est composée de l'ensemble des unités de production exerçant sur le territoire économique du Sénégal et qui ne tiennent pas une comptabilité obéissant aux normes du Système Comptable Ouest Africain (SYSCOA). Et cela nous amène à faire une étude sur la relation entre la perception du dirigeant.

L'acteur central au sein de ces entités est le dirigeant. Ce dernier est considéré comme le chef d'orchestre et le centre décisionnel dans les PME selon (Hejaji et Fahssis, 2018). Le profil du dirigeant des PME semble une variable extrêmement pertinente vu sa place prépondérante au sein de ces types d'entreprises.

Certes la notion des PME paraît dans un premier temps un concept facile à appréhender et globalement clair pour l'étudier. Mais, la recherche approfondie de la littérature relative à cette notion affirme que la majorité des chercheurs dans ce domaine n'admettent pas une définition universelle des PME (Habersaat et al, 2000). Des auteurs considérés comme pionniers dans le domaine de la PME comme Marchesnay (1993), Julien (1994) et Torrès (1997) soulignent et la difficulté de définir d'une façon unanime le concept de PME.

Celle-ci tient à la grande variété des caractéristiques de ce type d'entreprises. Diverses études ont mis en évidence l'influence personnelle du dirigeant-proprétaire, son autonomie

décisionnelle, la propriété des capitaux, la forte influence de l'environnement, la faiblesse des parts de marché, l'aspect spécialisé des activités, etc. (Julien et Marchesnay, 1988).

Ces informations nous permettent de comprendre la perception du dirigeant de la PME et d'analyser et traiter les risques comptables et financiers au sein des petites et moyennes entreprises au Sénégal.

**Dans ce contexte, la question centrale de la recherche est la suivante :** quelle est l'influence du profil du dirigeant de la PME sur sa perception sur le manuel de procédures comptables et financières au Sénégal ?

De cette question centrale découle des questions spécifiques.

#### **Questions spécifiques :**

Une fois le champ d'investigation et les différents concepts clairement définis, les questions spécifiques de recherche peuvent être posées de la manière la plus affinée :

- Quel est le profil du dirigeant de la PME au Sénégal ?
- Quelle est l'influence du profil du dirigeant sur la mise en place d'un manuel de procédures comptables et financières par la PME ?
- Quel est l'effet du manuel de procédures sur la maîtrise des risques comptables et financiers de la PME ?

#### **Objectif général :**

L'objectif général de ce travail est :

d'évaluer l'influence du profil du dirigeant de la PME sur sa perception du manuel de procédures comptables et financières.

#### **Objectifs spécifiques :**

Après avoir donné l'objectif général nous visons dans un champ empirique à ressortir les déterminants de la perception du dirigeant du manuel de procédures, mais également l'effet du manuel de procédures sur la maîtrise des risques comptables et financiers. Pour atteindre notre objectif, nous avons émis les objectifs spécifiques suivants :

- de catégoriser le profil du dirigeant de la PME au Sénégal ;
- de voir l'influence du profil du dirigeant sur la mise en place du manuel de procédures comptables et financières dans les PME au Sénégal.

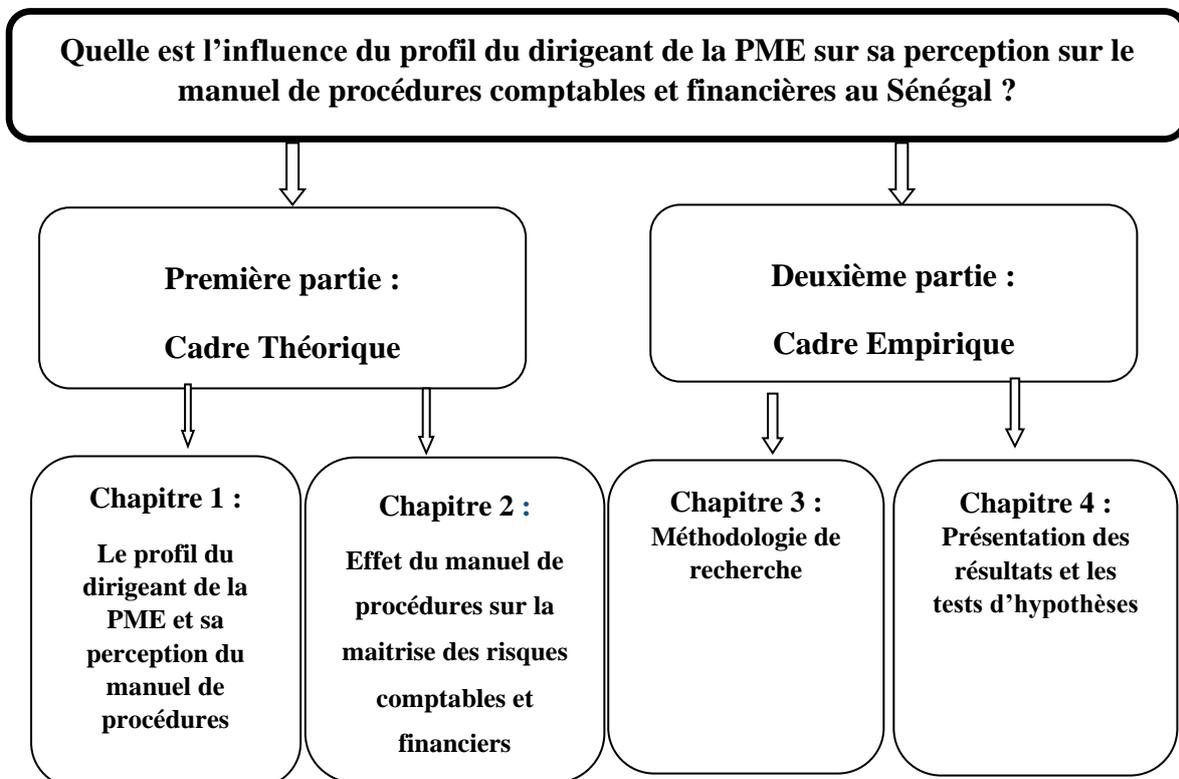
- d'identifier l'effet de ce manuel de procédures sur la maîtrise des risques comptables et financiers.

### Organisation du mémoire :

Les chapitres qui suivent dans les différentes parties de cette recherche présenteront les détails portant sur le profil du dirigeant de la PME et sa perception du manuel de procédures comptables et financières. Nous allons également parler de l'effet du manuel de procédures sur la maîtrise des risques comptables et financiers.

Ainsi, dans la première partie intitulée cadre théorique, en passant par les déterminants du profil du dirigeant de la PME, nous présenterons le profil du dirigeant de la PME et sa perception du manuel de procédures dans le premier chapitre. Dans le deuxième chapitre, nous traitons de l'effet du manuel de procédures sur la maîtrise des risques comptables et financiers ainsi que dans la deuxième partie intitulée cadre empirique, constituée de deux chapitres respectivement (chapitre 3 et chapitre 4). Nous présenterons la méthodologie de la recherche dans le chapitre trois et dans le chapitre quatre, nous procéderons à la présentation et à la discussion des résultats.

**Figure 1:** Organisation du mémoire.



Source : Conception de l'auteur.

# Première partie : Cadre théorique

# Chapitre 1 : Le profil du dirigeant de la PME et sa perception du manuel de procédures.

## Introduction :

Les organisations sont influencées par l'environnement socioéconomique. Ce constat est le point de départ de très nombreuses recherches relevant des théories managériales. Les concepts clés sont ceux : de la théorie ontologique qui caractérise les traits de personnalités du dirigeant de PME et la théorie praxéologique qui étudie les comportements de l'entrepreneur ou du dirigeant. Dans ce chapitre, nous procéderons à une revue des déterminants du profil du dirigeant de la PME d'une part et nous étudierons son effet sur la décision de cette dernière de mettre en place un manuel de procédures comptables et financières d'autre part.

## Section 1 : Définition des concepts clés.

Nous tenterons de traiter la notion de perception, définir le manuel de procédures, donner ses utilités et ses limites ainsi que les déterminants de la perception du dirigeant de la PME

### 1. La notion de perception :

La perception a été peu étudiée dans la littérature comptable. Les recherches se sont essentiellement portées sur l'utilité et l'utilisation de l'information comptable et financière par les dirigeants et les stakeholders<sup>1</sup> : d'où la nécessité d'approfondir ce concept auprès des analyses des dirigeants de PME. Dans notre recherche, nous essayerons de donner le sens de la perception selon des auteurs à travers la littérature en gestion. Il faut noter que le dirigeant peut avoir une perception sur plusieurs aspects dans sa PME : la perception du risque ; la perception sur performance financière ; la perception du risque comptable et financier (ce que nous étudierons dans notre recherche).

En psychologie, la perception se définit comme le « processus de recueil et de traitement de l'information sensorielle » (Dictionnaire Larousse). Dans le domaine du marketing, la perception telle que définie par Kotler et *al.* (1997) est « le processus par lequel un individu

---

<sup>1</sup>**Stakeholders** désigne d'une manière générale l'ensemble de tous les acteurs et de toutes les parties prenantes qui présentent un intérêt dans une entreprise. **Les stakeholders** ont en revanche des intérêts très variables qui divergent fondamentalement les uns des autres selon leur position vis-à-vis de l'entreprise

choisit, organise et interprète les éléments d'informations externes pour construire une image cohérente du monde qui l'entoure ».

Plus spécifiquement, la perception désigne un processus physique et complexe à travers lequel un individu reçoit, traite et mesure l'information de son environnement physique et communicatif via les sens (Jungermann et Slovic, 1993). L'information et son traitement jouent donc un rôle prépondérant dans la construction d'une perception. La notion de perception est un phénomène subjectif lié à un jugement individuel. Elle est relative d'une personne à une autre et ou d'une situation à une autre. Elle est guidée par le niveau de confiance de la personne référente à l'aide d'un ensemble d'éléments de mesure. Ici, nous essayerons d'analyser la perception qu'a le dirigeant de PME sur le manuel de procédures comptables et financières. Cette perception varie d'un dirigeant à un autre. Par exemple, le dirigeant ambitieux qui se réfère au manuel de procédures peut engager des risques pour mener à bien son entreprise contrairement à celui qui s'en détourne. Mais il est important de noter que la perception de ce manuel comme outil de contrôle interne, peut constituer un avantage aux yeux de celui qui l'applique pour le bon fonctionnement de son organisation ; et un inconvénient pour celui qui ne l'applique pas ou n'a pas une maîtrise de cet outil. La vision de ce concept est perceptuelle et chaque individu peut y avoir son propre jugement.

## **2. Le manuel de procédures : définition, utilités et limites.**

Dans cette sous-section de la recherche, nous essaierons de définir le manuel de procédures et donner ses utilités et ses limites.

### **➤ Définition du manuel de procédures :**

Selon (Henry et Monkam-daverat, 2001), une procédure signifie « un enchaînement de tâches élémentaires standardisées, déclenchées en amont par l'expression d'un besoin quelconque et limitées en aval par l'obtention d'un résultat attendu ». Chaque procédure se présente donc, comme une suite d'opérations effectuées dans une même séquence de temps par un nombre limité d'acteurs appartenant à un même sous-ensemble. Pour sa part, (Paolo, 2008), affirme que la « procédure » est « la manière spécifiée pour accomplir une activité ou un processus ». Le terme implique en effet, une succession de tâches à réaliser ou d'intersections à suivre. Dans ce sens, le manuel de procédures a été défini par (Eustache Akpane, 2008), comme étant « un document écrit, décrivant les procédures, de tout ou partie, des différents processus d'une organisation, entreprise publique ou privée ». Il vise de ce fait, à expliquer, dans un langage directement accessible, qui fait quoi, en relation avec qui, quand (délai), où,

comment et pour quelle fin. Un manuel de procédures comptables sera rédigé dans cette perspective, en conformité avec les principes, normes, et règles de gestion des comptes. Il sert par ailleurs, à décrire l'ensemble des étapes successives d'exécution d'une opération comptable, et touche l'aspect financier d'une organisation et comporte des instructions relatives à la mise en place de sa comptabilité.

➤ **Utilités du manuel de procédures :**

Quelle que soit sa taille, toute entreprise a besoin des procédures pour mieux assainir sa gestion, et optimiser ses activités. L'importance d'un manuel de procédures, réside dans sa capacité à jouer le rôle d'un référentiel intégré, permettant de couvrir plusieurs aspects organisationnels. Il constitue tout d'abord, un référentiel de communication, étant un outil adapté aux intervenants et opérateurs, afin d'agir avec une parfaite connaissance et compréhension des contraintes et responsabilités de leur environnement. Thai Nguyen Hong pour sa part, le considère comme étant : « un référentiel de formation efficace pour les personnes nouvellement recrutées, mutées ou affectées temporairement à une fonction, de manière à leur doter d'un support écrit pour l'exécution de leurs tâches quotidiennes » (Thai Nguyen Hong, 1999).

Le manuel de procédures peut être également perçu comme référentiel de gestion, en ce sens qu'il permet d'apercevoir une vision globale sur toutes les dimensions de la gestion d'une entreprise et de l'ensemble des composantes élémentaires de son système d'information. Et comme, il met à la disposition des cadres et des responsables les éléments nécessaires pour comprendre, interpréter et analyser les résultats obtenus, le manuel de procédures joue un rôle important en tant que référentiel d'information de gestion. Il constitue ainsi, un référentiel de contrôle, dans la mesure où il est la forme la plus appropriée et adéquate pour effectuer des contrôles efficaces. Dans son fameux livre « Accounting best practice », l'auteur Américain (Bragg, 2016), s'est adressé aux responsables qui sont appelés à travailler de manière magique : traiter les transactions, rédiger des rapports, améliorer l'efficacité, créer de nouveaux processus, le tout dans les meilleures conditions de délais et de coûts ; afin de renforcer de manière significative la performance de leur service comptable et financier. En s'appuyant sur sa vaste expérience en tant qu'ancien directeur financier et contrôleur de plusieurs sociétés, cet auteur recommande l'utilisation d'un manuel de procédures comptables, contenant des méthodes et procédures comptables adaptées en partie à la complexité et à la spécificité de chaque entité, dont tout service aura besoin pour assurer les meilleures pratiques de gestion, et surveiller les systèmes comptables existants, afin de fournir des états financiers pertinents avec

le moindre coût. De ce fait, le manuel de procédures comptables, peut être considéré comme outil de gestion et d'amélioration des systèmes d'informations dans lequel, le chemin de révision et de transmission de l'information s'avère définie de manière détaillée. Il permet ainsi, de favoriser la traçabilité des opérations comptables de l'amont vers l'aval. Le traitement d'une immobilisation, à titre d'exemple semble décrire depuis l'entrée du bien jusqu'à sa sortie, en mettant le point sur son évaluation (à l'acquisition, à la date d'inventaire, à la sortie). L'intérêt d'une telle description, est d'avoir l'aptitude à chaque instant de remonter à la source de l'information et de s'assurer de sa fiabilité et sa pertinence. En outre, un manuel de procédures, peut être perçu comme outil de pilotage du contrôle interne, dans la mesure où il forme une base utile pour l'analyse des risques, tout en offrant l'aide à des actions de modernisation. Nonobstant ces bienfaits, le manuel de procédures a des limites.

➤ **Limites du manuel de procédures :**

Considéré comme outil incontournable d'exactitude et de précision, le manuel de procédures présente des limites à travers la formalisation dans les PME.

La formalisation consiste à rechercher la prééminence de la loi écrite sur la coutume et la jurisprudence (Strategor, 2005). Elle permet aussi à tous les acteurs de connaître les règles du jeu organisationnel.

Cependant, malgré les vertus de la formalisation, quelques dysfonctionnements existent et peuvent parfois paralyser certaines organisations. Dans la même perspective, Anthony, (1988) constate aussi qu'avec l'usure du temps, certaines règles formelles deviennent obsolètes. Il est donc important de réviser sans cesse les manuels de procédures de l'entreprise pour s'assurer qu'ils sont en adéquation avec l'environnement interne ou externe de l'entreprise.

Sur le plan organisationnel aussi on peut noter des limites du manuel tel que : l'absence d'un plan détaillé et exhaustif des références de tous les matériels, articles et dispositifs, les défauts d'organisation de la gestion des stocks d'articles et de produit au sein des zones de stockage. Les insuffisances dans le système de contrôle interne (notamment les ressources matérielles, les procédures de gestion opérationnelle...) et la qualification de certains personnels des services concernés sont autant de limites d'ordre opérationnel qui peuvent entraver le bon déroulement de l'organisation.

### **3. Les déterminants de la perception du dirigeant sur le manuel de procédures.**

A ce niveau de la recherche, nous pouvons nous baser sur les variables objectives afin de formuler des hypothèses en relation avec nos variables choisies pour caractériser le profil du dirigeant. Nous caractérisons ses déterminants par rapport à son expérience, sa formation et ses compétences. A travers ses différentes variables, des auteurs ont développé beaucoup de théorie permettant de caractériser le profil du dirigeant ou de l'entrepreneur.

Selon la formation, de nombreuses recherches constatent que le niveau d'éducation a un impact positif sur la croissance (Julien, 2000 ; Hall, 1995 ; Westhead, 1995 ; Storey, 1987 ; Dunkelberg et Cooper, 1982). Le fait que le dirigeant soit un détenteur d'un diplôme d'études supérieures, voire de diplômes complémentaires, semble stimuler la croissance de son entreprise. On peut également supposer que le type d'études poursuivies aura un impact sur la croissance de l'entreprise.

Selon les compétences, quel que soit le dirigeant (propriétaire et ou professionnel), restent un point focal pour le caractériser. Les typologies de compétences du dirigeant permettent d'évaluer la performance de son organisation.

En effet, ses différentes variables objectives nous ont permis de caractériser le profil du dirigeant. Il constitue la base de notre recherche également. Et il nous permet de formuler les hypothèses relatives à ces variables :

## **Section 2 : Les déterminants du profil du dirigeant de la PME.**

Dans cette section de la recherche, nous donnerons les théories de base du fondement de notre mémoire. Nous faisons également une revue de la littérature permettant de caractériser le profil du dirigeant de la PME avec des variables.

### **1. La théorie praxéologique et la théorie ontologique pour établir le profil du dirigeant :**

Ces deux théories (la théorie ontologique et la théorie praxéologique) nous servent de base de travail pour mieux appuyer cette recherche comme tout travail scientifique.

#### **➤ La théorie des traits de personnalité du dirigeant :**

De nombreux travaux s'intéressent à ce sujet afin de caractériser le profil du dirigeant. Une synthèse a été réalisée par Grandclaude et Nobre (2013), qui se sont basés sur les travaux

de Gartner (1988) qui ont présenté les différentes définitions et caractéristiques relatives au dirigeant. Plusieurs chercheurs ont tenté de proposer une catégorisation formelle des caractéristiques des dirigeants. Par exemple, Storey (1994) présente une catégorisation sur les antécédents familiaux, formation, expériences et caractéristiques personnelles (âge, traits de personnalité, motivation...). Dans le même sens, Lee et Tsang (2001) présentent les caractéristiques selon le « background » (éducation et expérience), le réseau relationnel et les traits de personnalité. La formation, l'âge et l'expérience sont les trois variables objectives présentées par Chapellier dans sa revue de la littérature de 1997 et qui distinguent les dirigeants des PME. Ainsi, il identifie les profils suivants :

- ✓ Les « **managers ambitieux** » : il s'agit de dirigeants le plus souvent quadragénaires, moyennement expérimentés, disposant systématiquement d'une formation de niveau élevé, souvent de type gestionnaire ;
- ✓ Les « **débutants incertains** » : il s'agit de jeunes dirigeants, peu expérimentés, disposant le plus souvent d'une formation de niveau Bac + 2 ou 3, de type autre que gestionnaire ;
- ✓ Les « **conservateurs anciens** » : il s'agit de dirigeants de 50 ans et plus, très expérimentés, autodidactes ou de niveau secondaire, de type autre que gestionnaire.

➤ **La théorie praxéologique ou par les compétences :**

L'objectif principal de cette approche est d'étudier les comportements de l'entrepreneur ou du dirigeant. Nombreuses sont les critiques faites contre l'approche ontologique et qui justifient le recours à l'approche praxéologique. L'article de Gartner (1988) présente les différentes anomalies relatives à l'approche ontologique, ces dernières s'articulent essentiellement sur la profusion et la confusion d'une telle approche. Gartner (1988) invite les chercheurs à mettre en exergue d'autres variables prometteuses pour étudier le profil du dirigeant à savoir les compétences et le comportement. Durand (2006) définit la compétence selon trois points primordiaux : la connaissance ou les savoirs, les pratiques ou les savoir-faire et en dernier les attitudes ou le savoir-être. Le modèle de Durand présente aussi les processus de management ainsi que la structure organisationnelle, la décision stratégique et l'identité (Raveleau, 2007). Des typologies basées sur la compétence au cours des années 1990 ont été établies par des chercheurs comme Herron (1990), Chandler et Jensen (1992) et Baum (1995). Après ces études faites par les chercheurs déjà cités, de nouvelles typologies ont été élaborées et ont donné naissance à l'approche praxéologique basée sur le comportement et la compétence de l'entrepreneur. Grandclaude et Nobre (2013) ont présenté une synthèse de la revue de la

littérature relative aux compétences des dirigeants-proprétaires. Cette revue de littérature concerne les études faites par : (Baum, 1995 ; Dupouy, 2008 ; Laviolette et Loué, 2006 ; Lorrain et al. 1998 ; Bellier, 2000 ; Filion, 1996 ; Gibb, 2005 ; Herron et Robinson, 1993 et Saint-Pierre, 2009). Cinq types de compétences des dirigeants-proprétaires de PME ont été distingués :

- Entrepreneuriale : identification des opportunités, connaissances et réseaux ;
- Stratégique : vision, communication de la stratégie et la planification ;
- Managériale : organisationnelle, communication, relations et motivation du personnel ;
- Fonctionnelle : connaissance des produits, facteurs clés de succès ;
- Cognitive : prise de décision, pensée systémique, résolution créative de problèmes.

Certains auteurs ont présenté quatre catégories de compétence dans le cadre de leur travail relatif aux dirigeants de la PME, à savoir : personnelle, technique non-financière, business finance et enfin leadership. Dans la première catégorie personnelle, elle regroupe toutes les caractéristiques relatives à la personnalité du dirigeant de la PME et ses aspects personnels nécessaires pour la gestion de son entreprise au quotidien. La deuxième catégorie du leadership ou du management des équipes s'intéresse à toutes les compétences requises pour gérer, influencer une équipe et tirer profit des capacités de chaque membre de cette équipe. La troisième catégorie est celle relative à la compétence technique, elle concerne toutes les compétences qui pourraient aider le dirigeant à réaliser ses tâches au quotidien. Enfin, en ce qui concerne la catégorie (Business et finance), il s'agit principalement des compétences qui permettent au dirigeant de traiter ses tâches financières et commerciales (Dominguez, C., Varajão, J., Morgado, L., Oliveira, I., Sousa, F. (2010)).

**Tableau 1** : Typologie des compétences du dirigeant de la PME

Auteurs	Typologies de compétences
<b>Lorrain et al. (1998)</b>	Douze compétences retenues : <ul style="list-style-type: none"><li>- l'identification d'opportunité</li><li>- la vision stratégique,</li><li>- la gestion du réseau d'affaires,</li><li>- la gestion de son temps,</li><li>- la gestion de son travail,</li><li>- la gestion financière,</li><li>- la gestion marketing,</li><li>- la gestion des opérations,</li><li>- la gestion du personnel,</li><li>- la gestion des lois, des règlements,</li><li>- la négociation d'affaires,</li><li>- la prise de décision.</li></ul>
<b>Velegrakis et al. (2009, 2010)</b>	Quatre catégories regroupant les principales compétences des dirigeants de PME : <ul style="list-style-type: none"><li>- personnelle,</li><li>- technique-non financière,</li><li>- Business et finance,</li><li>- leadership / management des équipes.</li></ul>
<b>Grandclaude et Nobre (2013)</b>	Cinq types de capacités du dirigeant-proprétaire de PME : <ul style="list-style-type: none"><li>- entrepreneuriale,</li><li>- stratégique,</li><li>- managériale,</li><li>- fonctionnelle</li><li>- cognitive.</li></ul>

Source : adapté de Lorrain et al. (1998)

Les typologies de compétences des dirigeants donnés par les différents auteurs nous permettent de faire une analyse comparative. Les auteurs comme Lorrain et al, (1998) distinguent les compétences sur la structure organisationnelle mais aussi sur une vision stratégique. Nous voyons une bonne répartition et organisation des tâches et ou des postes de gestion. Velegrakis et al. (2009, 2010) tout comme Grandclaude et Nobre (2013) mettent l'accent sur le management pour distinguer les compétences du dirigeant de la PME. Velegrakis et al. (2009, 2010) nous font une catégorisation des compétences des dirigeants de PME en se basant sur les compétences personnelles, sur la technique non financière, sur le business finance et sur le leadership. Comparativement aux études de Grandclaude et Nobre qui mettent le point sur le type de capacité du dirigeant de la PME, qui axent leurs recherches sur les capacités entrepreneuriale, stratégique, managériale, fonctionnelle et cognitive.

En résumé les auteurs ont fait une typologie de compétences du dirigeant de la PME. Cette typologie nous a permis de faire une analyse qui donne une image du dirigeant de la PME. Et cette analyse de la compétence du dirigeant de PME nous permet de voir clairement le comportement de l'entrepreneur ou du dirigeant dans sa PME. Nous observons également que les études de Lorrain et *al.* (1998) sont plus détaillées sur la gestion des tâches et compétences du dirigeant de la PME. L'analyse des compétences du dirigeant est très importante ici, car elle donne une image de son mode de gestion au sein de son entreprise.

## **2. Revue de la littérature portant sur les déterminants du profil du dirigeant et les variables objectives caractérisant le profil du dirigeant.**

Selon la littérature se rapportant au système de gestion du dirigeant de PME, bon nombre d'entreprises de taille petite ou moyenne ne disposeraient que d'outils de gestion embryonnaires. Ce qui expliquerait l'intérêt des dirigeants de PME pour les médias plus informels, pour les informations verbales (Mintzberg, 1990 ; Fallery, 1983). De façon générale, les dirigeants de PME auraient, pour prendre leurs décisions, exclusivement recours à leurs seuls jugements, intuitions et expériences (Simon, 1987) et auraient, pour la plupart, une propension à penser qu'ils sont capables de gérer leur affaire seule, sans autre système d'information de gestion que celui constitué par quelques données comptables qu'ils jugent essentielles (Dupuy, 1987).

Allant dans ce sens, le dirigeant joue un rôle central dans sa PME, son influence touche les différents modes de gestion de l'entreprise et impacte directement le processus décisionnel organisationnel. Vu le poids colossal de ce dernier, il est intéressant d'étudier ses différentes caractéristiques qui peuvent être une source d'influence et d'impact dans son entreprise.

Les théories de base nous paraissent très prometteuses dans ce domaine. Cette littérature nous permet de présenter les différentes variables objectives qui caractérisent le profil du dirigeant.

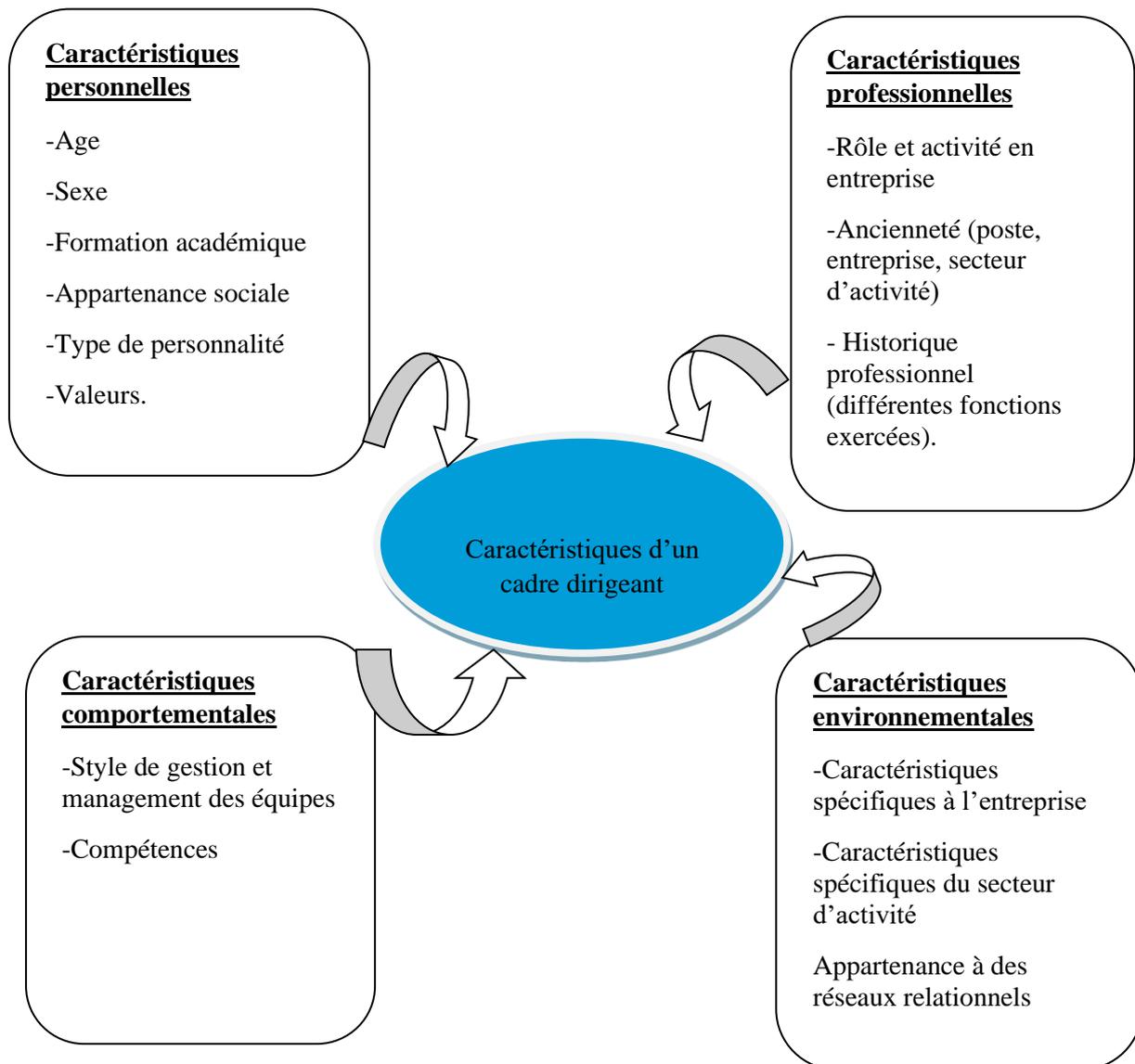
### **➤ Les variables objectives caractérisant le profil du dirigeant :**

Le profil du dirigeant se caractérise par son âge, son niveau d'instruction ou de formation, ses expériences antérieures, son ancienneté dans le métier ou dans le secteur d'activité, son expertise, sa capacité managériale, ses compétences. Le genre (homme, femme) peut définir le dirigeant. Son profil peut être caractérisé aussi par la nature et l'étendue de son réseau social et professionnel.

Nous allons exposer la méthode de l'opérationnalisation des variables appelée aussi l'instrumentation. Cette méthode consiste à passer d'un modèle conceptuel élaboré sur la base de la revue de la littérature sur le même domaine à un autre modèle empirique. Cette instrumentation ou opérationnalisation a pour objectif de recenser les variables objectives.

Dans la caractérisation du profil du dirigeant de la PME différents auteurs ont montré des caractéristiques mais notre base littéraire est le modèle de Wilcok (1998). Ce modèle présente les différentes caractéristiques d'un dirigeant dans une entreprise. Notre choix de ce modèle est lié surtout à sa globalité de variables. C'est un mélange entre les approches citées à savoir : l'approche ontologique qui prend en compte juste les variables personnelles du dirigeant, l'approche praxéologique ou comportementale qui étudie les compétences et les comportements du dirigeant. Ce modèle ajoute aussi les caractéristiques environnementales comme : les spécificités de l'entreprise, du secteur d'activité et l'appartenance à des réseaux sociaux.

**Figure 2:** Le modèle de recherche de Wilcok 1998.



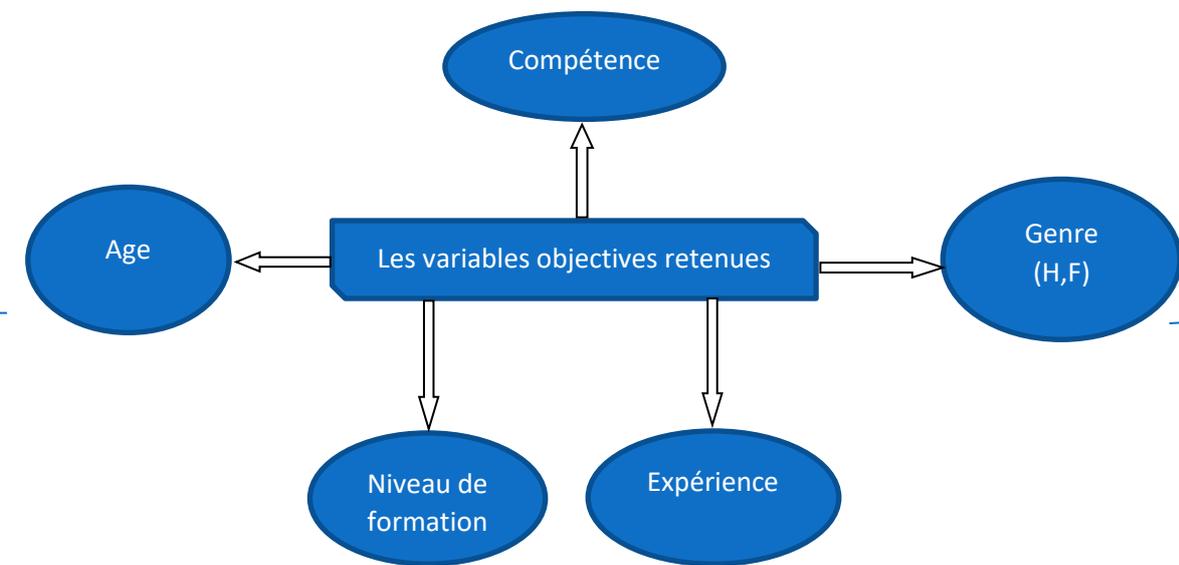
Source : Wilcok (1998)

L'analyse des caractéristiques du dirigeant des PME est très importante pour assimiler et saisir son comportement et son mode de gestion au sein de son entreprise. Plusieurs auteurs ont confirmé le lien direct entre la formation de base du dirigeant et son attitude au sein de l'entreprise. Les auteurs Guthrie et Satta (1997) ont étudié le lien direct entre le niveau scolaire et de formation sur les attitudes et comportements du dirigeant. Les caractéristiques sociales ou l'appartenance sociale comme : l'âge, sexe, formation de base, ancienneté dans l'entreprise, ancienneté dans le poste de travail, ancienneté dans le secteur d'activité, style de management, les compétences, le style de personnalité du dirigeant ainsi que les caractéristiques environnementales de l'entreprise.

Le modèle de Wilcok (1998) est très utile pour notre étude. Premièrement, ce modèle présente des classes diversifiées des variables qui permettent d'analyser les différentes typologies de dirigeants. Deuxièmement, sa validité scientifique est testée par plusieurs recherches antérieures.

Cependant, dans cette partie de la littérature, nous avons donné une multitude de variables caractérisant le profil du dirigeant. Mais nous retenons dans le cadre de notre recherche que les variables objectives et subjectives dans le schéma suivant :

**Figure 3** : Variables objectives et subjectives du profil du dirigeant de la PME.



Source : Conception Auteur

✓ **L'âge du dirigeant :**

La population des dirigeants des PME présente des tranches d'âge différentes. Dans la littérature, les chercheurs utilisent souvent l'âge comme variable explicative dans le but d'analyser les attitudes du dirigeant. Deux méthodes sont mises en place pour mesurer l'âge du dirigeant à savoir la tranche d'âge ou la date de naissance comme référence de calcul.

✓ **Le genre du dirigeant :**

Le genre du dirigeant (homme ou femme) pourrait aussi influencer le degré de formalisation des pratiques RH.

✓ **La Formation du dirigeant :**

Cette variable est très importante selon les auteurs pour mesurer le degré de formalisation des pratiques RH. La littérature montre que le niveau et le type d'instruction constituent une

variable importante pour le profil du dirigeant. Sur ce point, il est une croyance traditionnelle qui tend à associer l'entrepreneur à une classe généralement moins instruite que la moyenne de la population.

✓ **L'expérience :**

Le nombre d'années d'expériences acquis par le dirigeant, constitue une variable importante pour caractériser le profil du dirigeant de la PME. Il serait intéressant de faire la distinction entre deux types de dirigeant. Il s'agit de justifier le cheminement professionnel du dirigeant. D'une part, ceux qui se sont lancés directement dans les affaires par passion sans pour autant cumuler d'expériences professionnelles. D'autre part, ceux qui ont progressivement exercé dans le domaine dans différentes structures jusqu'à avoir une expérience nécessaire pour diriger une PME. Dans ce dernier cas, il s'agit de circonstances professionnelles dont l'accumulation d'une expérience suffisamment grande sur le marché du travail peut amener l'entrepreneur potentiel à vouloir miser sur son acquis.

✓ **Les compétences :**

Pour ce qui est de la compétence, différents auteurs ont développé les compétences du dirigeant (confère théorie praxéologique).

### **3. Le profil du dirigeant de la PME : le dirigeant ambitieux et le dirigeant incertain**

La littérature sur ces types de profils de dirigeant en gestion (ambitieux, incertain), montre que la caractérisation dépend de plusieurs variables tant objectives que subjectives. Pour expliquer l'écart de perception entre dirigeant, Smith (1965) établit une distinction entre deux profils de dirigeants : les artisans (averses au risque, faiblement formés, ou préférant la stabilité) et les opportunistes (crédités d'un niveau de formation supérieur, plus outillés sur les pratiques de gestion, orienté vers le futur et le changement).

Julien et Marchesnay (1996) distinguent deux types de dirigeant en fonction de quatre indicateurs : la croissance, l'indépendance, la pérennité et l'autonomie. Le dirigeant PIC (Pérennité, Indépendance, Croissance réactive) obéit à une logique patrimoniale. Il recherche la pérennité de son affaire, pour assurer un patrimoine à la famille, qui prendra la relève ou vendra l'affaire. Le capital doit donc appartenir à la famille. Il recherche avant tout la stabilité et la durée de son entreprise. Le CAP (Croissance, Autonomie, Pérennité) conduit une approche opposée de manager.

D'autres auteurs comme Laufer (1975), Miles et Snow (1978), Julien et Marchesnay (1996) et Chapelier (1997) donnent une classification des typologies de dirigeant permettant de comprendre le comportement des dirigeants en face d'une éventuelle situation. Pour mieux appréhender la caractéristique du profil du dirigeant de la PME, nous allons classer les dirigeants en deux catégories : le dirigeant ambitieux et le dirigeant incertain. Cette étude nous permettra de décrire les motivations du dirigeant de la PME mais aussi de faire une analyse en caractérisant chaque type de dirigeant par des variables.

➤ **Dirigeant ambitieux :**

Un dirigeant ambitieux peut être considéré comme le dirigeant qui aime prendre des risques dans le but de rentabiliser le résultat de l'entreprise, innovant, cherchant l'efficacité et la performance de son système de gestion. Sa motivation lui pousse à atteindre ses objectifs de rationalité, de réalisation et de croissance. Il oriente ses stratégies dans un élan de croissance, d'innovation et d'autonomie financière (Laufer, 1975). Le dirigeant ambitieux cherche toujours à projeter son entreprise dans une dynamique de développement à long terme. Il est ouvert à toute opportunité de croissance par mobilisation de moyen, d'énergie et de persévérance. La confiance en soi est un trait fondamental pour le dirigeant ambitieux car, cela lui permet de réaliser ses projets en déployant les moyens nécessaires à sa réalisation. Son ancienneté dans l'organisation aussi peut être considéré comme une variable à prendre en compte (par exemple un dirigeant qui a fait plus de 20 ans dans l'exercice de ses fonctions).

Le dirigeant ambitieux, malgré les nombreux obstacles qu'il peut rencontrer en cours de chemin, poursuit ses objectifs. Il continuera toujours à exercer sa passion en dépit des vents et des marées. Il est conscient des difficultés et des obstacles humains ou financiers dans le monde des affaires. Nombreux sont les dirigeants qui ont subi l'échec, mais qui se sont relancés dans leurs activités du fait de leur détermination. Pour le dirigeant ambitieux, aller en faillite, ne veut pas forcément signifier qu'on est mauvais dans la gestion de l'entreprise. Mais aide à prendre des précautions dans des situations à venir. Sa plus grande peur n'est pas de ne jamais tomber, mais de se relever après chaque échec.

En général, leurs caractéristiques sont le plus souvent dictées par leur haut niveau de formation, leur cumul d'expérience professionnelle, mais aussi leur pratique managériale.

### ➤ **Dirigeant incertain :**

Un dirigeant incertain peut être caractérisé par son faible niveau d'instruction (BAC + 2 ans ou 3 ans), sa faible adaptation ou insertion sur le marché. Il opère sur un marché restreint et met l'accent sur l'efficacité du processus de production (Ramsawany et *al.* 1991). Le plus souvent, le dirigeant incertain privilégie la productivité et la rentabilité des activités ordinaires de l'organisation. Tout comme le dirigeant ambitieux, celui incertain aussi est motivé. Leur seule différence s'oriente par rapport à leurs engagements. Le dirigeant incertain recherche une rentabilité sur ses activités. Il est difficile pour lui de s'investir à long terme ou en grande capacité financière car, il est averse au risque.

Selon Dunkelberg et Cooper (1982), le dirigeant incertain a comme motivation centrale le besoin d'indépendance qui est important à ses yeux que la volonté du pouvoir. Il ne projette pas ses objectifs dans le long terme, il cherche à faire du profit au jour le jour sans tenir compte de l'impact de chaque décision sur la santé de l'entreprise.

En effet, les variables sont non-exhaustives et montrent une diversité de caractéristiques du dirigeant. Ces motivations sont basées sur les variables telles que : l'indépendance, le pouvoir, le faible niveau de formation, l'autonomie, etc.

Ainsi, nous formulons les hypothèses de recherches suivantes :

**H1 : Le dirigeant incertain constitue le profil le plus fréquent parmi les dirigeants de PME.**

**H2 : La perception du dirigeant ambitieux de l'utilité de la mise en place d'un manuel de procédures comptables et financières est différente de celle du dirigeant incertain.**

### **Conclusion :**

En résumé, la revue de la littérature sur les caractéristiques du profil du dirigeant, nous montre que le manuel de procédures comptables et financières est un élément essentiel pour le bon fonctionnement d'une entreprise. Il explique de manière détaillée les activités, les tâches et les structures de l'organisation. Le dirigeant, qu'il soit propriétaire ou professionnel, joue un rôle fondamental dans la PME. La perception du dirigeant du manuel de procédures lui permet d'avoir un aperçu et d'évaluer l'effet sur la maîtrise des risques comptables et financiers. Cet aspect constitue l'objet du chapitre suivant.

## **Chapitre 2 : Effet du manuel de procédures sur la maîtrise des risques comptables et financiers.**

### **Introduction :**

Ce chapitre nous permettra de voir l'effet du manuel de procédures sur la maîtrise des risques comptables et financiers. Dans un premier temps nous allons voir la notion de risque dans sa généralité, nous allons également traiter de la gestion des risques comptables et financiers pour ensuite clore notre réflexion sur l'effet du manuel de procédures sur la maîtrise des risques comptables et financiers.

### **Section 1 : La maîtrise des risques comptables et financiers.**

Dans cette première section, nous verrons la notion de risque sous différents angles puis nous les classerons par catégorie. Nous montrerons les risques comptables et financiers et nous réfléchirons sur la gestion des risques comptables et financiers.

#### **1. La notion de risque : définitions et catégories :**

Dans toute entreprise, le dirigeant assume les risques dans le but d'accomplir leur mission. Le risque provient de la probabilité que les activités de l'entreprise ne se déroulent pas comme elles étaient prévues. Une bonne gestion limite les risques que la direction de l'entreprise accepte d'assumer consciencieusement par des contrôles appropriés. Ainsi, le contrôle interne, par la mise en œuvre des politiques et procédures de formalisation permettra d'anticiper et de maîtriser les risques au sein de l'entreprise.

##### **➤ Définitions du risque :**

La notion de risque est polysémique. Spekman, Davis (2004) et Schuyler (2001) soutiennent que la définition du risque diffère, en général, d'un domaine à un autre. En d'autres mots l'environnement et le contexte de l'utilisation de ce concept sont différents selon les domaines.

Selon le Grand Robert (2005), le risque est défini comme un « danger éventuel plus ou moins prévisible ».

Le risque pour le conseil de l'Europe est la probabilité qu'un effet spécifique se produit dans une période donnée ou dans des circonstances déterminées (Directive n° 96/82 du Conseil de l'Europe).

Selon Cohen (2001), le risque correspond à l'occurrence d'un fait imprévisible (ou tout au moins incertain) susceptible d'affecter les membres, le patrimoine, l'activité de l'entreprise et de modifier son patrimoine et ses résultats. Cette définition reprend la définition courante du risque, en insistant d'avantage sur les conséquences financières du risque (Plot-Vicard, 2010).

Cependant, d'une manière générale, le risque est associé à une situation d'incertitude. Des chercheurs ont discuté de la distinction entre « risque » et « incertitude » en associant ces deux notions à des probabilités objectives ou subjectives (Knight, 1921 ; Van Horne, 1980). Mock et Vertinsky (1985) estiment que dans toutes les définitions, le risque est associé à la possibilité que quelque chose d'indésirable survienne ; la discussion se pose donc sur l'interprétation donnée à cette possibilité. C'est ainsi que Johnson et Jaenicke (1980), en citant Rowe (1971) parlent de la possibilité de réalisation d'événement indésirable et de ses conséquences négatives, tandis que Mercier (1989) estime que c'est la probabilité d'apparition d'un événement néfaste ou défavorable. Dans le cadre de notre travail, ces différentes définitions du risque nous permettent de catégoriser et de contextualiser le risque par rapport à l'effet qu'il peut y avoir sur la maîtrise des risques comptables et financiers dans l'application du manuel de procédures comptables et financières.

➤ **Les catégories de risques :**

Nous n'allons pas développer dans cette recherche toutes les typologies possibles de risques. Nous nous limiterons principalement à ce qui peut toucher au contrôle interne d'une entreprise. D'une manière générale, les risques en entreprise peuvent être regroupés en trois grandes catégories : le risque financier qui est attribuable à son mode de financement ; le risque d'exploitation ou d'affaires principalement lié à la structure des coûts (Mercier, 1989) et le risque dans les opérations.

• **Le risque financier :**

Le risque financier est associé à la structure de financement de l'entreprise, c'est-à-dire qu'il dépend des dettes contractées (Mercier 1989). Dans ce sillage, le risque se traduit par des difficultés qu'aura éventuellement l'entreprise à respecter ses engagements vis-à-vis de ses créanciers. Il peut s'agir de gêne financière plus ou moins grave, passagère ou non, ou pouvant amener à la faillite de l'entreprise (Mercier 1989).

Une autre analyse du risque financier se focalise sur les tiers avec qui l'entreprise fait affaires, c'est-à-dire les partenaires commerciaux, et de leur impact sur les liquidités (Chevalier et Hirsch, 1982). En effet, la défaillance des débiteurs et des clients de l'entreprise entraînera des situations difficiles, d'où les risques d'insolvabilité.

Nous concluons donc qu'en ce qui concerne les risques financiers, il est important d'avoir de bon contrôle au moins sur deux points : le contrôle sur les coûts financiers et le contrôle sur les créances et leur recouvrement.

- **Le risque d'exploitation :**

Le risque d'exploitation est associé au domaine d'exploitation et aux décisions de gestion de l'entreprise. Il est principalement lié à la structure des coûts : si l'entreprise a des coûts de structure ou des coûts fixes trop élevés, alors l'exploitation risque de ne pas pouvoir les couvrir selon Mercier (1989). Il peut s'exprimer par un « déclin continu de l'entreprise ou par des crises sporadiques attribuables entre autres à la nature de la demande, à la structure des coûts, au type de concurrence et au degré de spécialisation de l'entreprise ». Notons que le risque d'exploitation peut se transformer en risque financier selon l'ampleur et la continuité de la difficulté éprouvée par l'entreprise. En effet, cela peut se traduire par des risques de gêne financière et même de faillite.

- **Risques et contrôle interne : les risques dans les opérations :**

Pour bien asseoir le lien entre « risque » et « contrôle interne<sup>2</sup> », nous pouvons identifier un troisième type de risque : le risque que les opérations financières ou opérations d'exploitation ne se déroulent pas comme elles étaient prévues. Pour y remédier, les dirigeants peuvent alors établir des systèmes de contrôle qui comportent des méthodes, des mesures ou procédures sur les opérations de l'entreprise selon le type de risque que ladite entreprise veut réduire. Par exemple, les risques financiers peuvent être réduits par des bons systèmes de contrôle qui vont servir d'indicateur de défaillance, mais aussi de prévention. Ainsi, les dirigeants peuvent établir une politique de crédit à partir de laquelle des procédures seront mises en place pour assurer que les créances soient recouvertes. Il en est de même au niveau des risques d'exploitation.

Dans cette typologie, nous pouvons citer les risques suivants :

- Le « risque monétaire » (Johnson et Jaenicke, 1980 ; ces auteurs ont utilisé le terme « risque financier » à la place de « risque monétaire »). Le risque monétaire est celui qui peut entraîner la perte d'actifs par des fraudes et des politiques de gestion financière inappropriées, perte exprimable en terme monétaire.

---

<sup>2</sup> Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil, le management, les collaborateurs d'une entité, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation d'objectifs liés aux opérations, au reporting et à la conformité.

- Les risques comptables : ils sont associés aux erreurs que pourraient renfermer les registres et rapports dans lesquels les opérations de l'entreprise sont comptabilisées (Johnson et Jaenicke, 1980). Ces erreurs peuvent affecter les prises de décisions tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise. Dans cette deuxième classification, nous pouvons mentionner, d'après l'ICCA (Manuel de ICCA, chapitre 5130.11, 1988), deux sortes de risque d'erreurs sur les informations financières (mais que nous pouvons aussi appliquer aux informations associées aux opérations d'exploitation) : le risque inhérent et le risque de non contrôle. Le risque inhérent est le risque qu'un solde de compte ou une catégorie d'opérations comporte des inexactitudes qui pourraient être importants comptes non tenus de l'existence de contrôles internes. Le risque de non contrôle est le risque qui ne soit pas évitées ou décelées en temps opportun, au moyen des contrôles internes, des inexactitudes présentes dans un solde de compte ou une catégorie d'opérations.

Dans cette partie de notre recherche, la catégorisation des risques peut aider le dirigeant de PME à identifier les risques probables qui peuvent survenir durant un exercice. Et en se référant sur un manuel de procédures, il peut avoir une bonne maîtrise des outils de gestion qui lui permettent de mener à bien son activité et éviter les pertes qui peuvent l'amener à la faillite. Ainsi, nous jugeons nécessaire dans toutes les PME l'utilisation et l'application des normes et règlements d'un manuel de procédures.

## **2. Les risques comptables et financiers :**

Dans les petites et moyennes entreprises, des études relèvent que le profil du dirigeant est significativement lié à son type de pratique comptable. Les dirigeants de profils différents disposent de système de données comptables de gestion (SDCG) de complexité différente et utilisent les données comptables de manière différenciées. Les réglementations comptables insistent sur le rôle que doit jouer une information comptable et financière pour les utilisateurs. Pour comprendre ce rôle, il est important de s'interroger d'abord sur les objectifs poursuivis par cette information comptable et financière et son contenu. Ainsi, le manuel de procédures comptables et financières est mis en place dans le but d'aider le dirigeant et tout le personnel à accomplir leurs tâches sans pour autant engager trop de risques qui peuvent constituer un frein au bon fonctionnement de l'entreprise.

Pour une PME, un risque est un événement incertain dont les conséquences seraient négatives, c'est-à-dire susceptible de provoquer une sortie de ressource. En comptabilité, le risque se traduit par l'enregistrement d'une provision, soit par une information en annexe (passif

éventuel). Par exemple un litige en cours génère une obligation actuelle, même si le résultat du procès demeure incertain. Une provision peut alors se justifier. Par contre, l'entreprise ne doit pas provisionner pour des procès éventuels qui n'ont pas encore aucun début d'existence. Les risques potentiels, fondés sur de simples projections, sont exclus des provisions. (Olivier Vidal, Plot Emmanuel, 2009).

Cependant, la qualité de l'information comptable et financière publiée dépend en grande partie de la fiabilité et de la régularité de la transmission et de l'exhaustivité de l'information élaborée dans les « processus amonts », de production comptable et d'arrêté des comptes et donc de la maîtrise des risques pouvant affecter ces processus. Par ailleurs, certains risques peuvent avoir un effet direct ou indirect à plus ou moins court terme sur l'information comptable et financière.

Chaque point ou étape clé d'analyse décrit dans les « processus de pilotage de l'information comptable et financière » et « processus concourant à l'élaboration de l'information comptable et financière publiée » devra donc être appréhendé par le dirigeant au regard des défaillances ou insuffisances qu'il peut engendrer, qui correspondra à une source potentielle de risque qu'il conviendra de traiter.

### **3. La gestion des risques comptables et financiers :**

Nous définissons la gestion des risques comme la démarche systématique consistant à identifier les risques potentiels, à les évaluer, à choisir et à mettre en œuvre des mesures appropriées.

Parler de la maîtrise des risques comptables et financiers, nous permet de s'appuyer sur le « contrôle interne » afin de garantir la régularité, la sincérité et la fidélité des comptes dans le respect des procédures comptables et budgétaires. Il convient de mettre en place une stratégie de maîtrise des risques financiers et comptables. Elle passe par l'analyse des risques puis les mesures correctives et enfin l'adaptation de l'organisation.

Si l'agent comptable en est le pilote naturel, d'autres acteurs doivent s'impliquer, notamment le dirigeant de l'organisation, les adjoints gestionnaires, les équipes de gestion comptabilité. Le dirigeant (ou chef) s'appuie sur les compétences de l'adjoint gestionnaire afin de soutenir et protéger la maîtrise des risques comptables et financiers. Sans être le spécialiste de l'analyse l'administrateur avec l'appui de l'agent comptable et grâce à son expertise, dispose

des principaux concepts pour présenter les enjeux, les moyens afin de mettre en œuvre les actions utiles au pilotage de sa société.

La politique de gestion des risques a pour but principal de permettre à l'organisation (ou l'entreprise) de remplir ses objectifs financiers et sociaux, à travers la bonne marche de ses activités. La gestion des risques se concentre sur l'identification des risques et les moyens d'y faire face, avec pour objectifs de développer ses activités de manière efficace et durable. Une bonne gestion des risques permet de réduire la survenance des obstacles à la bonne marche de l'entreprise et l'incertitude concernant la continuité de ses activités. La gestion des risques doit être présente et durable et faire partie intégrante de la stratégie mise en place par l'entreprise. Elle doit permettre de faire face de manière systématique à tous les risques qui peuvent affecter l'entreprise et ses activités passées, présentes et surtout futures. Elle doit être intégrée dans la culture de l'entreprise ce qui signifie que tous les salariés et élus doivent être sensibilisés par la direction. Elle se traduit à tous les niveaux organisationnels (siège, agences et guichets) par des objectifs et des responsabilités communiquées aux salariés et aux élus, intégrées à leur fiche de poste et à leur évaluation annuelle.

La politique de gestion des risques a pour objectif d'assurer :

- Une bonne compréhension des risques par l'ensemble des salariés et des élus ;
- Une exposition aux risques dans les limites établies du Conseil d'Administration ;
- Un système de rémunération adapté à la prise de risque et à sa maîtrise ;
- Des décisions prises conformément à la stratégie et aux objectifs fixés par le Conseil d'Administration ;
- Des décisions claires et explicites ;
- Des moyens financiers suffisants pour engager la stratégie de l'entreprise.

Elle permet ainsi d'allouer des ressources en tenant compte des risques et de promouvoir une culture innovante de maîtrise des risques. En outre, cette politique sert de cadre à la mise en place d'un contrôle interne efficace pour assurer une bonne gouvernance à l'entreprise.

Nous pouvons aussi parler de « l'audit interne <sup>3</sup> » pour renforcer et améliorer la maîtrise des risques comptables et financiers. Il aide l'entreprise à atteindre ses objectifs en évaluant,

---

<sup>3</sup> L'audit interne une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée.

par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques de contrôles et de « gouvernement d'entreprise <sup>4</sup>», et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité.

En outre, le manuel de procédures comptables et financières tenant compte des dispositifs de contrôle interne et de l'audit interne, permettra au dirigeant de faire face et de pouvoir maîtriser les risques comptables et financiers dans leurs entreprises. Cela lui aide à diminuer le niveau de risque dans l'exercice de ses fonctions. Le manuel l'aide aussi à mieux communiquer avec l'ensemble de son personnel dans un langage accessible à tous afin d'éviter les obstacles et la mauvaise survenance de certains événements.

## **Section 2 : L'effet du manuel de procédures sur la maîtrise des risques comptables et financiers.**

Cette section nous permettra d'anticiper sur les fonctions du manuel de procédures mais aussi de parler de l'effet qu'il a sur la maîtrise des risques comptables et financiers dans les entreprises.

### **1. Le manuel de procédures comme outil d'anticipation des risques :**

Parler du manuel de procédures comme un outil d'anticipation des risques nous permet de donner les fonctions du manuel de procédures afin de valoriser son importance dans une entreprise. Les fonctions assignées au manuel de procédures sont énumérées comme suite :

#### **➤ Outil de gestion :**

Le manuel de procédures définit les modalités d'exécution des activités en codifiant les actes et les tâches de chaque intervenant aux procédures. Il aide à la compréhension et à l'interprétation des procédures de contrôle concernant l'utilisation des fonds et des biens inscrits au patrimoine de l'entreprise.

#### **➤ Outil de planification :**

---

<sup>4</sup> Le gouvernement d'entreprise (ou gouvernance d'entreprise -expression dérivée de l'anglais « corporate governance ») désigne l'ensemble des processus, réglementations, lois et institutions destinés à cadrer la manière dont l'entreprise est dirigée, administrée et contrôlée.

Le manuel de procédures donne les normes de planification de l'utilisation et de l'affectation des biens mis à la disposition des services. Ces normes de planification sont exploitées dans l'élaboration du budget et sa répartition en programme d'activité annuelle.

➤ **Outil de communication :**

Le manuel de procédures crée les conditions pour les différents intervenants afin d'agir en concert, suivant les normes et les codes en commun.

➤ **Outil de formation :**

Le manuel de procédures est un outil de formation, notamment pour les personnes nouvellement recrutées ou promises tout comme les intermédiaires, pour y trouver des réponses aux questions qu'ils se posent et peuvent simplement s'imprégner de leur nouvelle responsabilité. Ce qui constitue un gain de temps énorme dans la réalisation efficace des objectifs de l'entreprise et la continuité dans l'application des procédures (Thai Nguyen Hong, 1999, p164).

➤ **Outil d'information de gestion :**

Le manuel est un outil d'information de gestion qui permet aux dirigeants et aux responsables des services de mieux analyser les informations et les résultats qui leur sont soumis sous des formats standardisés.

Nous notons que, sur le plan matériel, toutes les procédures doivent être regroupées à l'intérieur d'un ensemble : le manuel de procédures. C'est la raison pour laquelle il doit être complet et cohérent.

## **2. L'effet du manuel de procédures sur la maîtrise des risques comptables et financiers :**

L'application du manuel de procédures comptables et financières dans les petites et moyennes entreprises repose sur les principes de bon emploi des ressources, le libre accès à la commande, l'égalité de traitement du personnel et la transparence dans les procédures d'exécutions des tâches et des contrats.

Pour le dirigeant d'une PME, gérer un risque nécessite avant tout d'en connaître les effets lorsqu'ils sont avérés. S'agissant du risque comptable et financier :

- ✓ Le maîtriser pousse l'entreprise aux principaux effets suivants :

**La transparence dans les méthodes** afin de garantir l'équité entre les soumissionnaires<sup>5</sup> ;

**La célérité<sup>6</sup> du processus** d'exécution des tâches afin d'éviter les retards dans l'exécution des activités ;

**Le respect des délais** convenus tels que présentés dans les plans annuels.

✓ Ne pas le maîtriser induit à l'entreprise les principaux effets suivants :

**Présentation erronée des états financiers** : le bilan et le compte de résultat se nourrissent d'écritures comptables. Tout dysfonctionnement ou anomalie dans le processus comptable déforme la situation patrimoniale, financière et les résultats de l'organisation.

**Fraude** : la comptabilité est très souvent le support d'actions frauduleuses, qu'ils s'agissent de manipuler des données afin de maquiller les résultats ou de dissimuler des sorties de trésorerie contrevenant à l'intérêt de l'organisation. Ne pas maîtriser le risque comptable augmente d'autant plus la probabilité de survenance d'une fraude.

**Altération de l'image** : la comptabilité retrace toutes les opérations réalisées entre une organisation et les tiers avec lesquelles elle travaille. En conséquence, une erreur comptable d'origine interne peut impacter une relation commerciale, lorsque par exemple le compte d'un client est mouvementé pour des sommes non conformes à la réalité des affaires. Dans le cas présent, toute relance de l'organisation auprès de la clientèle concernée ne sera pas fondée, d'où possiblement des réactions de partenaires écornant la réputation de l'organisation.

**Rupture de la piste d'audit** : les organisations dont les modèles d'activité et les processus sont complexes doivent pouvoir utiliser la comptabilité afin de tracer les données de gestion dans les systèmes d'informations, notamment pour les contrôler et identifier le cas échéant des actions correctives. La piste d'audit, qui est la capacité de suivre le cheminement de toute opération de son initiation jusqu'à sa comptabilisation dans les états financiers, est un outil indispensable au contrôle interne. Le défaut comptable, en plus d'être déformant, réduit l'efficacité du système mis en œuvre par l'organisation pour maîtriser ses risques.

---

<sup>5</sup>L'opérateur économique qui a présenté une offre est désigné par le mot « soumissionnaire ». Le terme opérateur économique couvre à la fois les notions d'entrepreneur, fournisseur et prestataire de services. Il est utilisé uniquement dans un souci de simplification du texte.

<sup>6</sup>Grande rapidité (dans le geste, l'action)

**Décisions inadaptées** : la comptabilité sert de base au pilotage de l'organisation, au diagnostic financier, à la production d'états prudentiels. Elle est ainsi une matière première indispensable qui alimente les circuits décisionnels de l'organisation. Une comptabilité qui fait défaut, c'est autant de risque pour prendre de mauvaises décisions.

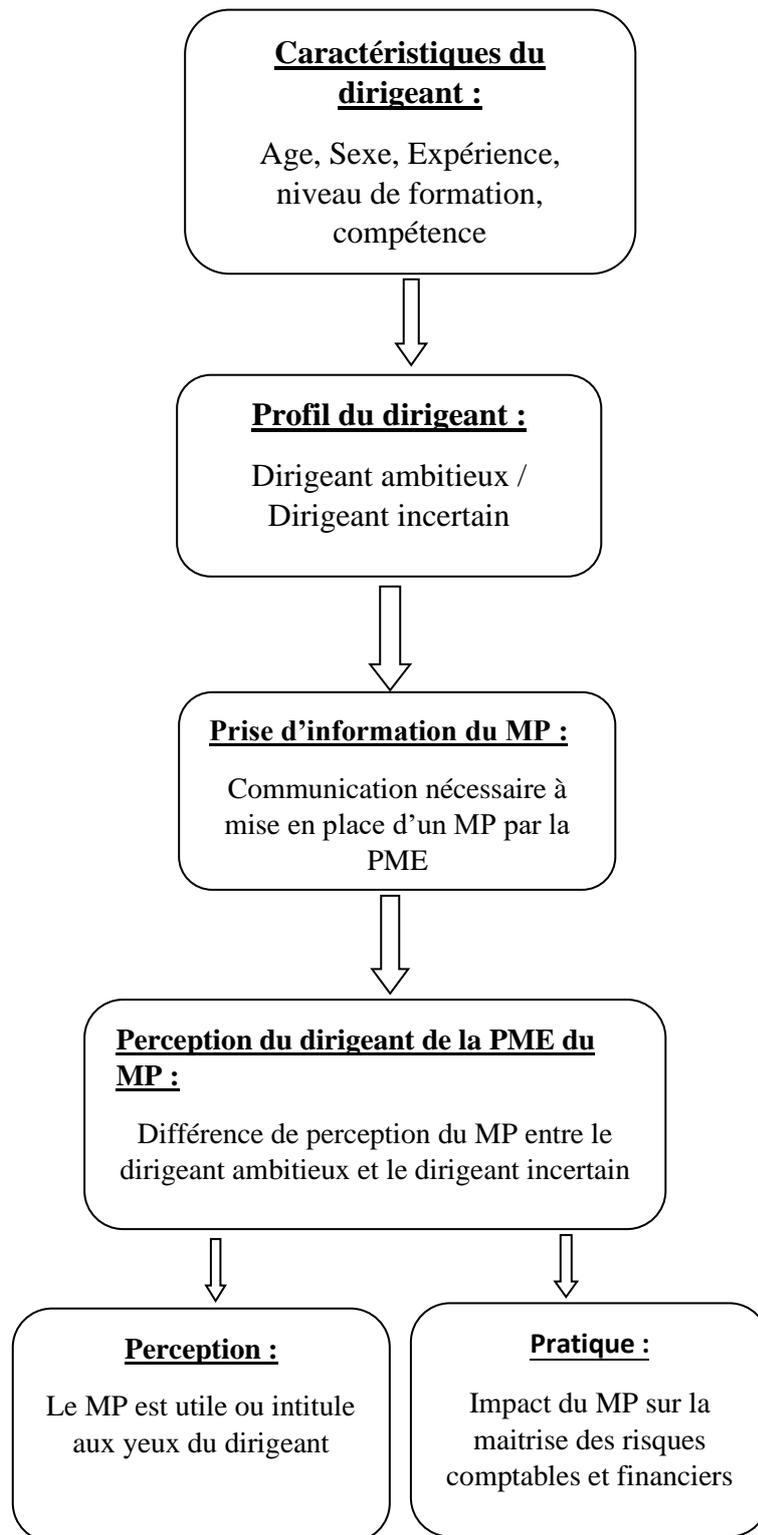
D'une manière générale, les conséquences en la matière peuvent être très lourdes, lorsque la responsabilité pénale des dirigeants est engagée pour présentation de faux bilan ou distribution de dividendes fictifs.

Cependant, après avoir caractérisé le profil du dirigeant de la PME et pour mieux appréhender le sujet, nous formulons l'hypothèse de recherche suivante :

**H3 : L'utilisation du manuel de procédures comptables et financières dans les PME permet au dirigeant de maîtriser le niveau de risque encouru.**

**Le modèle théorique de la recherche peut être résumé comme suit :**

**Figure 4:** Le modèle théorique de la recherche.



Source : Conception Auteur

## **Conclusion :**

En conclusion, le manuel de procédures comptables et financières aide le dirigeant à la prise de décision pour la bonne marche de sa PME. La maîtrise et l'altération du risque constituent probablement le sous-processus le plus complexe de cet ensemble, car de lui va dépendre la capacité de l'entreprise à se doter de moyens de prévenir les risques en identifiant les leviers d'action adéquat pour anticiper certains événements ou minimiser leur impact en cas de survenance.

Cependant cette première partie du mémoire constitue l'étude théorique de notre recherche dans laquelle nous nous sommes fixés des objectifs et nous avons formulé des hypothèses de recherches que nous allons explorer dans la deuxième partie de la recherche intitulée cadre empirique.

## **Deuxième partie : Cadre empirique**

## **Chapitre 3 : Méthodologie de recherche.**

### **Introduction**

Ce chapitre sert de réflexion autour du concept méthodologie de recherche. Et réfléchir sur une méthodologie, c'est orienté une pratique réflexive menée en fonction des critères reconnus par une communauté de chercheur. Cela nous permet de construire à partir de nos principes une méthode de recherche scientifique adaptée au sujet étudié.

La recherche scientifique est un processus dynamique ou une démarche rationnelle qui permet d'examiner des phénomènes, des problèmes à résoudre, et d'obtenir des réponses précises à partir d'investigation. Ce processus se caractérise par le fait qu'il est systématique et rigoureux et conduit à l'acquisition de nouvelles connaissances. Les fonctions de la recherche sont ; décrire, expliquer, comprendre, contrôler, prédire des faits, des phénomènes et des conduites. La rigueur scientifique est guidée par la notion d'objectivité c'est-à-dire la recherche ne traite que des faits, à l'intérieur d'un canevas défini par la communauté scientifique.

Ainsi, dans la section 1 de ce chapitre, nous abordons la posture épistémologique adoptée dans le cadre de notre recherche et dans la section 2, nous donnons la méthode de la collecte de données empiriques utilisées.

### **Section 1 : Posture épistémologique et méthodologie adoptée.**

#### **1. Posture épistémologique**

L'élaboration et la validation d'un travail scientifique nécessitent à ce que le chercheur inscrive sa méthode dans une posture épistémologique clairement définie. Cette dernière représente une vision et des principes partagés par une communauté scientifique encore appelée paradigme épistémologique. Chaque paradigme représente un positionnement épistémologique qui s'accorde sur le fait que s'interroger sur la connaissance revient à se questionner sur la nature de la réalité. Nous distinguons généralement en science de gestion trois paradigmes épistémologiques à savoir : le positivisme, le constructivisme et l'interprétativisme. Les auteurs comme Girod-Séville et Perret (2003) ont parvenu à différencier chaque chercheur selon son positionnement. Ils soutiennent que le positiviste a pour ambition d'expliquer la réalité, le constructiviste est celui qui construit et l'interprétativiste est celui qui a l'intention de la comprendre.

Auguste Comte, dans son cours de philosophie positive, a voulu donner une assise à la science positive. Quant au terme « positiviste », il a été mis en avant plus tard, dans la seconde partie de son œuvre, à partir de 1843 et surtout 1848 (*Discours sur l'ensemble du positivisme*, 1848) pour désigner sa philosophie et non les sciences envers lesquelles il a manifesté une défiance croissante.

Du coup, nous devons préciser l'emploi du terme de « positivisme scientifique ». Il désigne une attitude envers les sciences, qui, au travers de diverses déclinaisons, s'est largement répandu parmi les scientifiques de la seconde moitié du XIXe siècle jusqu'au milieu du XXe.

On peut la résumer par deux traits : C'est un empirisme qui demande de s'en tenir aux faits et aux relations entre les faits, ces dernières pouvant être exprimées en termes de causalité ou, mieux, selon des lois. Deuxième trait, son optimisme envers la possibilité pour la science de connaître le monde et en conséquence, et grâce au savoir acquis, d'apporter des bienfaits à l'humanité.

Le courant positiviste est mieux adapté à notre objectif de recherche. Nous cherchons à caractériser, dans une première partie, le profil du dirigeant et sa perception de la mise en place du manuel de procédures comptables et financières. Et dans une deuxième partie, nous étudions l'effet du manuel de procédures comptables et financières par rapport à la maîtrise des risques comptables et financiers dans les PME de la région de Ziguinchor. Ce positionnement admet que la réalité est concrète et est indépendante de toute opinion ou jugement de valeur. Elle peut être prédite et soumise au critère de réfutabilité de Popper<sup>7</sup>.

Après avoir choisi l'approche épistémologique positiviste, il convient d'identifier une méthodologie à adopter dans le traitement des données.

## **2. Méthodologie adoptée**

La méthodologie est un mot composé par trois vocables grecs : méta (« après, qui suit », odos (« chemin, voie, moyen ») et logos (« étude »). Le concept se rapporte aux méthodes de recherche permettant d'arriver à un certain objectif au sein d'une science. La méthodologie peut

---

<sup>7</sup> Pour Karl Popper, on peut qualifier de science un ensemble de connaissance si et seulement si, il est vérifié, vérifiable et surtout réfutable par expérience. Disponible dans la thèse de Mouhamed, B. (2003 ) « Nouveaux défis du système de mesure de la performance : cas des tableaux de bord », p-19.

également être appliquée à l'art lorsqu'une observation rigoureuse est effectuée. La méthodologie est donc tout un ensemble de méthodes régissant une recherche scientifique ou dans une exposition doctrinale.

### ➤ **L'approche quantitative**

L'enquête quantitative consiste à administrer un questionnaire standard à des individus. Les différentes modalités de réponses à chaque question sont prévues d'avance, de manière à pouvoir facilement analyser les réponses obtenues. La standardisation permet de contrôler, sinon de diminuer l'effet qu'il y a sur les réponses de l'enquêté la perception que celui-ci a de l'enquêteur. Cette approche de l'enquête quantitative permet de mesurer des opinions ou des comportements. Elle décrit aussi les caractéristiques d'une population ayant des opinions ou comportements particuliers.

L'enquête quantitative se rattache à une vision strictement positive et empiriste, inspiré des sciences de la nature.

Le recueil de données peut être réalisé soit par courrier, soit en face à face, soit par voie postale. Un mode de questionnaire direct est utilisé, s'agissant d'un contact humain direct avec une partie des dirigeants interrogés et nous avons aussi travaillé avec l'auto administration ; il s'agit ici d'un questionnaire électronique à remplir par l'enquêté et à renvoyer par courrier. L'idéal est pour nous, de réaliser une enquête exhaustive pour collecter des données dans l'ensemble de la population étudiée (les dirigeants de PME dans la région de Ziguinchor).

Cette technique offre l'avantage, lorsqu'elle utilise des méthodes valides, d'extrapoler les résultats à l'ensemble de la population. Pour cela, il est essentiel de choisir soigneusement l'échantillon afin qu'il soit le plus représentatif que possible de la population mère.

Une fois l'enquête achevée sur le terrain, le questionnaire fait l'objet de codage des questions fermées et d'une saisie informatique dans un logiciel SPSS. Des traitements statistiques sont envisageables qu'il s'agit de tris, de tableaux ou d'analyse de données.

### ➤ **L'approche qualitative**

Dans une méthodologie qualitative, le processus de recherche suit généralement une logique circulaire. Le chercheur alterne constamment entre la visite du terrain et l'analyse du matériel récolté, dans le but d'utiliser les connaissances obtenues pour réorienter la recherche (Strauss et Corbin, 1990).

Ce processus d'échantillonnage ouvert visant à maximiser les contrastes entre les unités de recherche ou au contraire à consolider la connaissance d'un certain type de phénomène par minimisation des différences est profondément marqué par un esprit exploratoire et revient chaque fois à une sorte de voyage dans l'inconnu.

Les enquêtes qualitatives consistent surtout à interviewer un petit nombre de personnes, qui s'expriment longuement par entretien. Il existe trois méthodes qualitatives d'entretien :

- la méthode qualitative basée sur des entretiens directs ;
  - la méthode qualitative basée sur des entretiens semi-directifs ;
  - la méthode qualitative basée sur des entretiens non directs.
- ✓ **La méthode qualitative basée sur des entretiens directs**

L'entretien directif (ou « entretien normalisé ») est une méthode de collecte de données à mi-chemin entre l'étude qualitative et l'étude quantitative. Le chercheur dirige les individus interrogés tout au long de l'échange et pose des questions à réponses courtes ou fermées. Elles prennent souvent la forme d'un questionnaire. La structure et l'efficacité d'un entretien directif reposent sur une préparation rigoureuse et un guide d'entretien précis doit être rédigé.

L'entretien directif se distingue de l'entretien semi-directif et de l'entretien libre (ou non-directif), car il est un questionnaire plus qu'une interview : il n'y a pas de dialogue entre le chercheur et la personne interrogée.

✓ **La méthode qualitative basée sur des entretiens semi-directifs**

L'entretien semi-directif suppose la définition d'un thème général (la consigne), la constitution d'un guide thématique formalisé (des consignes portant sur des aspects particuliers du thème) et la planification de stratégies d'écoute et d'intervention (les relances ou les reformulations). Il permet de recueillir des témoignages détaillés et individualisés afin de comprendre les logiques qui sous-tendent les pratiques, en provoquant chez les enquêtés la production de réponses à des questions précises. Il permet de formaliser et de systématiser la collecte des données et permet aussi de constituer un corpus de données homogènes rendant possible une étude comparative des entretiens.

✓ **La méthode qualitative basée sur des entretiens non directs**

Les méthodes qualitatives par entretiens non directs accordent beaucoup d'importance au sens donné à leurs actions par les acteurs eux-mêmes. En cela, elles se réfèrent à la sociologie

compréhensive de Max Weber, à la phénoménologie ou à l'interactionnisme symbolique. L'entretien non directif permet de recueillir un discours in situ sur les points de vue, les représentations, les expériences vécues ou les pratiques sociales permettant de produire du sens. Il ouvre la voie à une compréhension en profondeur de la logique de l'individu, de sa rationalité. Les propres questions de l'enquêté sont le véritable objet de recherche. Restituées dans un contexte indispensable à leur interprétation, elles donnent accès aux conceptions personnelles des interviewés.

### **3. Le choix de l'approche mixte**

Le choix d'une méthode est déterminé par la nature du sujet, le problème et les hypothèses de recherche ainsi que les objectifs visés. Le positionnement épistémologique ne devrait pas nous limiter sur le choix des outils à utiliser. Les outils peuvent être neutres par rapport à notre positionnement épistémologique.

Il est donc évident d'utiliser la méthode quantitative et la méthode qualitative simultanément dans le but d'obtenir de meilleurs résultats. Dans notre étude, ce choix mixte est motivé par la nature du sujet et les hypothèses de recherche formulées. Nous avons voulu prendre en compte tous les éléments caractérisant le profil du dirigeant de la PME, sa perception de la mise en place du manuel de procédures comptables et financières et son effet par rapport à la maîtrise des risques.

Et c'est dans cette démarche que nous avons administré un questionnaire et un guide d'entretiens adressé aux différents dirigeants de PME dans la région de Ziguinchor afin de cerner le sujet dans sa globalité.

Le questionnaire administré nous permet d'avoir les éléments caractérisant le profil du dirigeant de la PME et les perceptions de chacun du manuel de procédures comptables et financières.

Le guide d'entretien nous permet d'aborder le sujet avec plus de liberté et d'avoir plus d'éclaircissement sur la perception du dirigeant de la mise en place du manuel de procédures comptables et financières, mais aussi par rapport à la maîtrise des risques comptables et financiers.

Nous cherchons à intégrer la méthode quantitative et qualitative dans notre étude pour bien répondre à la question principale de la recherche. L'intégration est donc un élément clé de

la recherche utilisant des méthodes mixtes. L'intégration est une valeur ajoutée au point d'interface entre les composantes quantitatives et qualitatives. Ce choix mixte nous permet d'explorer (qualitativement) et mesurer (quantitativement) les déterminants de la perception du dirigeant, mais aussi de voir l'effet du manuel de procédures comptables et financières sur la maîtrise des risques.

## **Section 2 : La collecte de données.**

La collecte de données s'est étendue sur la période du 13 octobre 2021 au 15 novembre 2021. Durant cette période, nous avons sillonné la région de Ziguinchor (les départements de Bignona, Oussouye et Ziguinchor) dans le but d'administrer notre questionnaire et notre guide d'entretien. Et pour mieux faire ce travail, nous nous sommes rendus au niveau de l'Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie (ANSD) qui nous a facilités l'obtention de la liste des PME de la région de Ziguinchor. Cette liste nous a permis d'interroger un grand nombre de ses dirigeants d'entreprises.

### **1. Démarche de collecte de données du guide d'entretien :**

La collecte des données nécessaires pour comprendre puis analyser les propos recueillis s'est réalisée sous la forme d'une interview de type semi-directif. Un guide d'entretien a servi de fil rouge pour chaque interview de la période du 13 octobre 2021 au 15 novembre 2021.

Le guide se compose de 02 questions ouvertes. Les questions ont été formulées de manière à explorer les croyances du sujet sans suggérer d'éléments de réponse. On cherche à faire ressortir les facteurs qui influencent et qui sont influencés afin de pouvoir construire une perception du dirigeant du manuel de procédures comptables et financières. Le questionnement se poursuit jusqu'à saturation de la part de la personne interviewée (Cossette, 1994).

Durant cette période de la collecte, nous nous sommes fixés un objectif de 20 à 30 interviews mais à l'arrivée nous avons fait 23 interviews. Pour avoir un peu plus d'information vous pouvez vous conférer tableaux 1 et 2 en annexe.

Les réponses étaient diverses, mais convergent sur le fait que les réalités du métier poussent les dirigeants à être dans des situations de surestimation ou de sous-estimation du risque comptable et financier. En moyenne, les dirigeants ont déjà vécu une situation financière éprouvant des sentiments de regret et d'angoisse. D'autres qui n'ont pas encore été victimes de cette situation financière manifestent des volontés d'évitement d'une telle situation. Autrement

dit, le manuel de procédures comptables et financières permet à certains dirigeants d'éviter ou d'imaginer leur entreprise dans un processus qui leur mène en situation financière chaotique ou à risque.

L'entretien est un acte de communication permettant des retours en arrière et des projections dans l'avenir. Il permet de recueillir des informations de différents types : des faits et des contextes, des opinions et des points de vue, des analyses, des propositions, des réactions aux premières hypothèses et conclusions des évaluateurs.

## **2. Démarche de collecte de données du questionnaire :**

Un questionnaire est un outil d'observation qui permet de recueillir des informations auprès d'individus cibles et de les analyser, dans le cadre d'une étude quantitative. Il est constitué d'un ensemble de questions spécifiques qui sont posées directement (entretien face-à-face, téléphone, etc.) ou indirectement (courrier, e-mail, etc.) aux individus.

Notre questionnaire comprend les éléments suivants :

- Les caractéristiques socioprofessionnelles ;
- Le type de dirigeant ;
- Connaissance du manuel de procédures comptables et financières ;
- La perception du dirigeant du manuel de procédures comptables et financières ;
- Biais de la perception du manuel de procédures comptables et financières ;
- Gestion des risques comptables et financiers
- Communication comptable et financière

Dans les caractéristiques socioprofessionnelles nous cherchons à connaître : l'âge du dirigeant, son genre, la situation matrimoniale, le niveau de formation, la formation suivie, nom du PME, l'effectif du PME, la nature du PME, le secteur d'activité, le nombre d'années d'expérience dans le secteur, l'existence d'une comptabilité formelle et régulière et le niveau d'aversion aux risques.

Dans le type de dirigeant, nous montrons la typologie du dirigeant, la catégorie de compétence mais aussi son expérience par rapport à l'application du manuel de procédures comptables et financières.

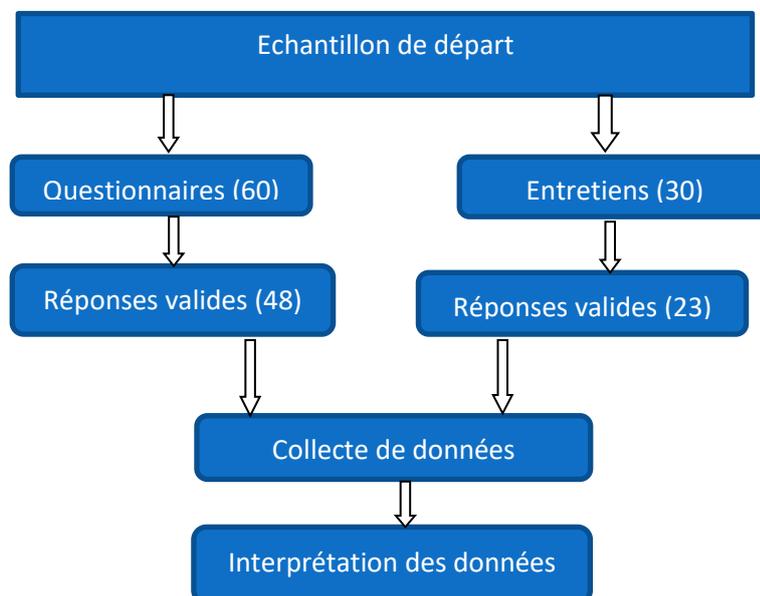
Dans la connaissance du manuel, nous distinguons ceux qui connaissent le manuel de procédures, son utilisation, le degré de compréhension, la maîtrise des risques comptables et financiers.

Dans cette partie de la perception, nous étudions le niveau d'utilité du manuel de procédures comptables et financières, le niveau de satisfaction, l'effet de la formation par rapport au manuel mais aussi l'effet de la formalisation et de sa compétence par rapport au manuel. Le biais de la perception permet de voir le niveau de maîtrise des risques, le respect des instructions du manuel, le niveau d'utilité du manuel de procédures comptables et financières.

Dans la gestion des risques, nous essayons de comprendre : les limites, la mise en place et la surveillance des procédures, l'identification des dispositifs de gestion des risques et la mise en place du plan de gestion des risques.

Dans la communication comptable : nous identifions le contrôle des informations, les principes comptables, le traitement comptable des opérations, l'efficacité du manuel par rapport à l'amélioration du contrôle interne.

**Figure 5:** Déroulement de l'enquête et entretien.



Source : Conception auteur

### 3. Traitement de biais de non réponse :

Au cours de la collecte nous avons rencontrés des difficultés comme toute enquête de terrain. Il nous arrivait de vouloir interroger des dirigeants qui nous opposaient un refus,

d'autres qui ne pouvaient pas par ce qu'ils n'ont pas le temps. Certains dirigeants nous fixaient un rendez-vous et le jour-j ils nous renvoient à un autre jour. Il y a même certains qui nous demandaient de déposer le questionnaire et le guide d'entretien et de revenir les récupérer plus tard et nous n'arrivons pas à les prendre. Il y avait des dirigeants qui pensaient que nous essayons de leurs soutirer des informations secrètes. Certains dirigeants nous demandaient même une lettre d'accès à l'information délivrée par le chef de département.

#### **4. Codage des données du questionnaire :**

Pour les données du guide d'entretien, nous avons utilisé le logiciel Sphinx Quali pour l'analyse des réponses afin d'appréhender les différentes perceptions des dirigeants ou des personnes interrogées.

Par ailleurs, les données obtenues du questionnaire ont été regroupées dans une base de données qui constituera notre référence d'analyse. La constitution de la base est rendue possible grâce à l'usage du logiciel d'analyse de donnée SPSS et du logiciel Excel. Les réponses issues du questionnaire ont été codées dans la base de données contenant N observations et P variables (avec N : le nombre d'individus ou dirigeants ayant participé à l'enquête et P : le nombre de variables explicatives). Le codage est fait selon la nature des réponses obtenues (nominale, ordinale et échelle). Dans la base, nous avons quarante-huit (48) observations et quarante-quatre (44) variables explicatives.

Le codage de données consiste à affecter à l'ensemble des réponses possibles pour une question des valeurs numériques ; ce qui facilitera notre saisie dans la base de données.

Le codage est l'opération qui nous aide à gérer les opérations et à les conserver de façon ordonnée avec un corpus de données. Il consiste à traiter, à transformer par découpage et étiquette (au moyen des codes) des segments significatifs appelés alors des unités de sens.

Il s'agit d'un processus lourd et minutieux qui est fait à la main et pour lequel il n'existe aucun système automatique. Les codes que nous avons utilisés sont : 1 oui et 2 non ; 1 très faible, 2 faible, 3 moyen, 4 élevé, 5 très élevé ; 1 utile, 2 inutile ; 1 peu satisfaisant, 2 satisfaisant ; 3 très satisfaisant ; 1 commerce, 2 service, 3 industriel ; 1 entrepreneuriale, 2 stratégique, 3 fonctionnelle, 4 managériale, 5 cognitive et enfin 1 personnelle, 2 leaderships, 3 technique non financière, 4 business et finance. Le travail de codage a été effectué par main

libre et nous a permis de faire des tableaux croisés pour pouvoir dégager les relations entre les thèmes afin d'obtenir une analyse de nos résultats.

Ainsi, nous avons aussi codé les éléments du questionnaire de la manière suivante :

- **Age** : il renseigne sur l'âge des individus ou dirigeants interrogés ;
- **SitMatrimoniale** : renseigne sur la situation matrimoniale du dirigeant ;
- **NiveauFormation** : renseigne sur le niveau de formation du dirigeant ;
- **Formation** : renseigne sur la formation suivie par le dirigeant ;
- **NomPME** : renseigne sur le nom de la PME ;
- **Effectifpersonnel** : renseigne sur l'effectif du personnel de l'entreprise en question ;
- **NaturePME** : renseigne sur la nature de l'entreprise (privée, publique) ;
- **Sectactivité** : renseigne sur le secteur d'activité de l'entreprise ;
- **AnnéeExperience** : renseigne sur le nombre d'années d'expérience qu'à exercer le dirigeant de l'entreprise ;
- **ComptabiliteFormelle** : renseigne si oui ou non l'entreprise pratique une comptabilité formelle ;
- **ResultatPME** : renseigne sur si le dirigeant est ambitieux ou averse aux risques ;
- **Typologiedirigeant** : renseigne sur la typologie de dirigeant qu'on a interrogé ;
- **Categoriescompetences** : renseigne sur la catégorie de compétence du dirigeant ;
- **ExperiencduMPCF** : renseigne sur l'expérience du dirigeant du manuel de procédures comptables et financières ;
- **ConnaissanceduMP** : renseigne sur comment le dirigeant a connu le manuel de procédures ;
- **ManuelComptaetFin** : renseigne sur si l'entreprise en question dispose d'un manuel de procédures comptables et financières ;
- **ApplicationduMP** : renseigne sur l'applicabilité du manuel de procédures comptables et financières ;
- **NonutilisationMP** : renseigne sur l'utilisation ou non du manuel de procédures comptables et financières dans les PME ;
- **DegCompMP** : renseigne sur le degré de compréhension du dirigeant du manuel de procédures comptables et financières ;

- **Niveaurisque** : renseigne sur le niveau de satisfaction qu'a le dirigeant par rapport au risque comptables et financières ;
- **NiveauSatisfaction** : renseigne sur le niveau de satisfaction du dirigeant interrogé par rapport au manuel de procédures comptables et financières ;
- **PerceptionduMP** : renseigne sur la perception du dirigeant de la formalisation des procédures ;
- **EffetFormation** : renseigne si le niveau de formation suivie a un effet sur la perception du dirigeant du manuel de procédures comptables et financières ;
- **EffetCompotence** : renseigne si les compétences du dirigeant ont un effet sur sa perception du manuel de procédures comptables et financières ;
- **Maitriserisque** : renseigne si oui ou non, le manuel de procédures comptables et financières permet de maitriser le niveau de risque comptable et financier.

Ainsi, nous avons fait le test de Cronbach pour vérifier la fiabilité interne du questionnaire que nous avons joint en annexe.

Le coefficient du test peut prendre les valeurs suivantes :

- entre 0 et 0.50 : valeurs insuffisantes.
- entre 0.50 et 0.70 : valeurs limitées.
- entre 0.70 et 0,99 : valeurs élevées ou très élevées.

Notre coefficient  $\alpha = 0,88$  est donc supérieur à 0,70 ce qui nous permet d'affirmer qu'on a un coefficient élevé et qui voudra alors dire qu'il y a une cohérence interne entre les questions.

### **Conclusion :**

Ce chapitre résume l'approche adoptée et montre comment est effectuée la collecte de données. La démarche ainsi que des pistes sont trouvées afin de faciliter la recherche concernant cette partie du travail. Ce travail préliminaire a permis de pouvoir présenter le travail de terrain mais aussi de pouvoir faire le traitement et l'analyse des données dans le chapitre qui suit.

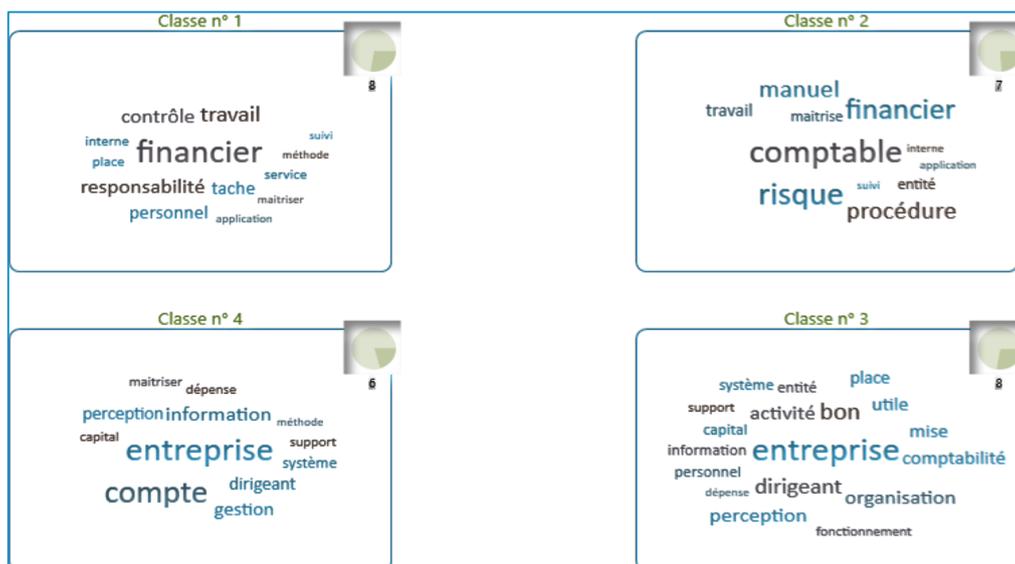


Les champs sémantiques sont documentés par les concepts détaillés. Le nuage représente les principaux mots-clés (tailles proportionnelles aux effectifs).

La synthèse globale s'appuie sur une approche sémantique et statistique du corpus. Sa qualité est indiquée par l'icône qui varie selon la taille du corpus. Ainsi, nous avons un corpus de 1429 mots, une médiane de 36 mots. Le nuage illustre les idées générales auprès des mots clés les plus fréquents apporté dans les réponses.

Ainsi, nous nous intéressons aux différentes réponses des dirigeants afin de voir le nuage de mots qui permet à la majorité des dirigeants de prendre l'information par rapport au manuel de procédures comptables et financières.

**Figure 7** : Répartition spécifique par classe.



Source : Auteur à partir des données de l'entretien

Les classes contribuent à mettre en évidence les thématiques de l'étude. Les nuages représentent les principaux mots spécifiques de chaque classe (tailles proportionnelles aux effectifs).

En observant cette photographie nous constatons que dans chaque classe il y a un mot au centre et chacun des mots reste entouré par des mots spécifiques qui cherchent à expliquer le sens de la classe. Et c'est ce que le tableau suivant illustre à travers les verbatim. Ainsi les phrases affichées dans chaque classe sont organisées pour expliquer ou orienter le sens, l'orientation du texte.

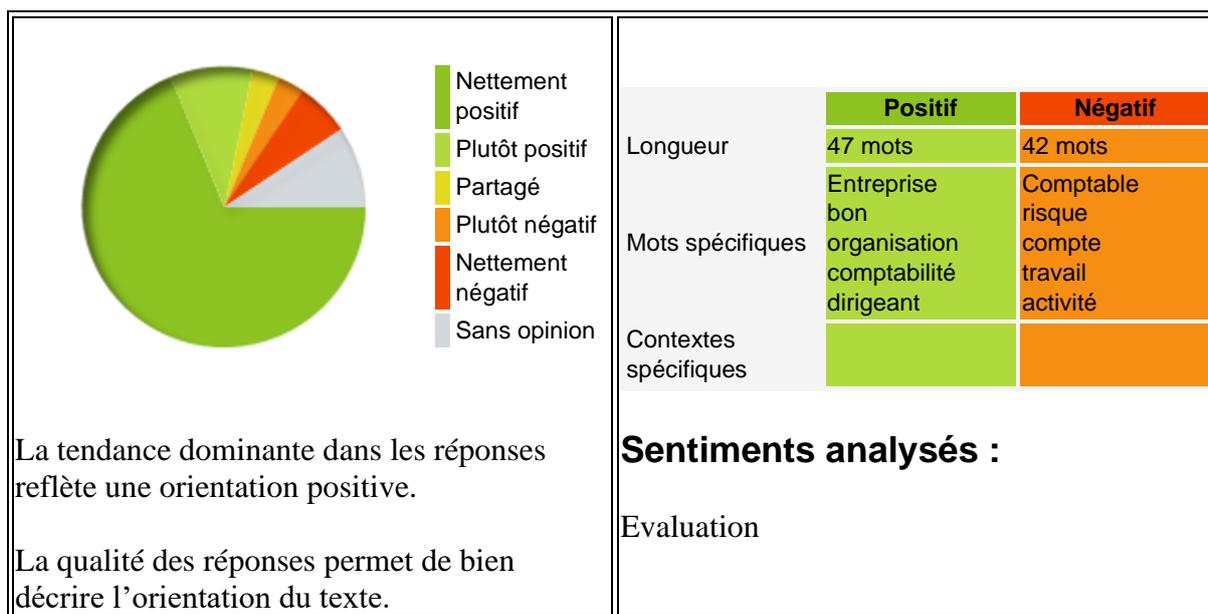
**Tableau 2** : Verbatim spécifiques de l'analyse globale.

<p><b>Classe n° 1</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilité et personnalité du personnel au travail.</li> <li>• Responsabilité, contrôle et méthode dans le travail.</li> <li>• Responsabilité et contrôle efficace des tâches.</li> <li>• La mise en place d'un manuel de procédures comptables et financières permet à l'entreprise un suivi régulier des données comptables.</li> </ul>
<p><b>Classe n° 2</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le respect des normes d'application du manuel de procédures est très utile pour le suivi des procédures comptables et financières par rapport à la maîtrise des risques comptables et financiers.</li> <li>• Le manuel de procédures permet aussi de contrôler les activités de l'entité.</li> <li>• Maîtrise du risque et transparence dans le travail.</li> <li>• Ce travail doit être confié à un comptable expérimenté ayant la pratique du plan comptable.</li> </ul>
<p><b>Classe n° 3</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La perception de la mise en place d'un manuel de procédures comptables dans la PME sert un outil très utile à la bonne marche des activités de l'organisation.</li> <li>• La perception du dirigeant de la mise en place du manuel de procédures comptables et financières permet de bien exécuter les tâches assignées pour un bon fonctionnement des activités de l'entreprise.</li> <li>• La perception du dirigeant de la mise en place d'un manuel de procédures permet une meilleure compréhension mais aussi une meilleure visibilité de l'activité comptable et financière de l'entité.</li> <li>• L'organisation comptable et le traitement de l'information comptable au sein d'une entreprise sont fonction du choix opéré par l'entreprise et ses dirigeants.</li> </ul>
<p><b>Classe n° 4</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le manuel comptable ou le manuel des procédures comptables de l'entreprise décrit particulièrement l'organisation comptable de l'entreprise, les méthodes de saisie et de traitement des informations, les politiques comptables et les supports utilisés.</li> <li>• La perception du dirigeant du manuel de procédures permet un bon contrôle des activités de l'entreprise afin de maîtriser les risques comptables et financiers.</li> <li>• Toute entreprise qui entre dans le périmètre du système OHADA doit mettre en place une comptabilité destinée à l'information externe comme à son propre usage.</li> <li>• Le manuel de procédures permet de manière explicite de connaître notre cahier de charge et aussi les lois et règlements dans le processus de gestion administrative et financière de l'entreprise.</li> </ul>

Source : Auteur à partir des données de l'entretien

NB : Les verbatims sont sélectionnés selon leur capacité à bien illustrer les thèmes.

**Figure 8:** Orientation des sentiments.



Source : Auteur à partir des données de l'entretien

**Tableau 3 :** Verbatim spécifiques selon l'orientation.

<b>Opinions positives</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le respect des normes d'application du manuel de procédures est très utile pour le suivi des procédures comptables et financières par rapport à la maîtrise des risques comptables et financiers.</li> <li>Performance et rentabilité avec minimisation du risque.</li> <li>Méthode et transparence dans la démarche de l'activité de l'entreprise.</li> <li>Motivation et engagement dans exécution des tâches.</li> </ul>
<b>Opinions négatives</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Motivation à éviter les risques comptables et financiers.</li> <li>Et il est encore déplorable de constater qu'il permet d'analyser les forces et faiblesses ainsi que le plan d'action concernant les prises de risques mesurables pour le bon fonctionnement de l'entreprise.</li> <li>On note presque une absence de problème comptable et financier dans l'organisation.</li> </ul>
<b>Réponses partagées</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsabilité et méthode de travail.</li> <li>Contrôle et suivi régulière des tâches.</li> <li>Motivation à éviter les risques comptables et financiers.</li> <li>Amélioration du personnel.</li> </ul>
<b>Sans opinion</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dans notre PME le manuel de procédures comptables et financières nous aide beaucoup à connaître l'évolution de nos activités et permet surtout de maîtriser les risques comptables et financiers.</li> <li>Le manuel de procédures permet aussi de contrôler les activités de l'entité.</li> <li>Responsabilité et personnalité du personnel au travail.</li> <li>Organisation et méthode dans les tâches.</li> </ul>

Source : Auteur à partir des données de l'entretien

NB : Les verbatim sont sélectionnés selon leur capacité à bien illustrer les orientations.

## 2. Présentation des données du questionnaire :

### ➤ Le niveau d'étude des dirigeants :

Le tableau ci-dessous présente le niveau d'étude des dirigeants répondants.

**Tableau 4:** Le niveau d'études des dirigeants.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide
<b>Niveau d'études des dirigeants</b>	Primaire	5	10,4	10,4
	Moyen secondaire	16	33,3	33,3
	Licence	12	25,0	25,0
	Master	5	10,4	10,4
	Doctorat	10	20,8	20,8
	<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Source enquêtes 2021

Selon le niveau de formation, nous constatons que 10.4 % des dirigeants interrogés ont arrêtés les études au primaire ; 33.3 % au moyen secondaire ; 25 % ont la licence ; 10.4 % le master et 20.8 % le doctorat.

### ➤ Les typologies de dirigeant :

Le tableau ci-dessous présente les typologies de dirigeant de PME.

**Tableau 5 :** Les typologies de dirigeant des PME.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
<b>Type de dirigeant</b>	Entrepreneuriale	18	37,5	37,5	37,5
	Stratégique	7	14,6	14,6	52,1
	Fonctionnelle	10	20,8	20,8	72,9
	Managériale	13	27,1	27,1	100,0
	<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Source enquêtes 2021

Nous constatons que les typologies de dirigeants observés permettent de distinguer les différentes classes ou types de compétences de dirigeants interrogés. Nous avons dix-huit entrepreneurs (soient les 37.5 % de l'échantillon d'étude), sept stratèges (soient les 14.6 % de l'échantillon d'étude), dix dirigeants qui ont une compétence fonctionnelle (soient les 20.8 % de l'échantillon d'étude) et nous avons treize managers (soient les 27.1 % de l'échantillon d'étude).

### ➤ Les catégories de compétences des dirigeants :

**Tableau 6:** Les catégories de compétences des dirigeants de PME.

		<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage</b>	<b>Pourcentage valide</b>	<b>Pourcentage cumulé</b>
<b>Les compétences du dirigeant</b>	Personnelle	15	31,3	31,3	31,3
	Leadership	19	39,6	39,6	70,8
	Technique non financière	1	2,1	2,1	72,9
	Business et finance	13	27,1	27,1	100,0
	<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Source : enquêtes 2021

Nous constatons qu'en fonction de la catégorie de compétence aussi les dirigeants ont une perception différente les uns des autres par exemple nous constatons que les 31.3% des dirigeants pensent avoir des compétences relatives au caractère de leur personnalité. Les 39.6 % des dirigeants sont des managers et sont appelés à utiliser leur compétence requise pour gérer. Nous constatons également les 2.1 % concernent la compétence technique et aide le dirigeant dans ses tâches quotidiennes. Et enfin nous observons aussi que les 27.1 % des dirigeants ont des compétences qui leur permettent de traiter leurs tâches financières et commerciales.

➤ **Application du manuel de procédures :**

Le tableau ci-dessous présente l'application ou non du manuel de procédures des répondants.

**Tableau 7:** La compétence pour justifier l'application du manuel de procédures.

		<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage</b>	<b>Pourcentage valide</b>
<b>Application du manuel de procédures</b>	Oui	43	89,6	89,6
	Non	5	10,4	10,4
	<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

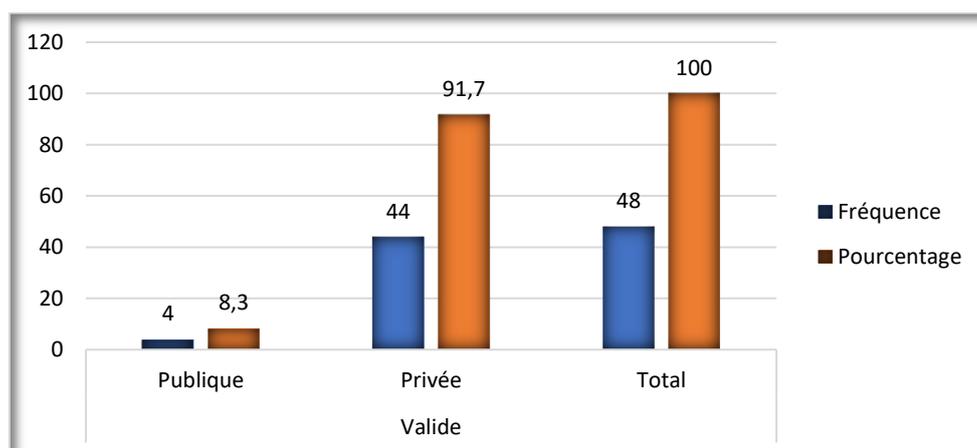
Source : enquêtes 2021

Nous constatons que sur 48 dirigeants d'entreprises interrogés, 43 dirigeants appliquent les normes et règlements du manuel de procédures comptables et financières dans leur PME. Et 5 dirigeants ne l'appliquent.

➤ **La nature des PME :**

L'histogramme ci-dessous présente la nature des PME.

**Figure 9:** Histogramme représentant la fréquence de la nature des PME.



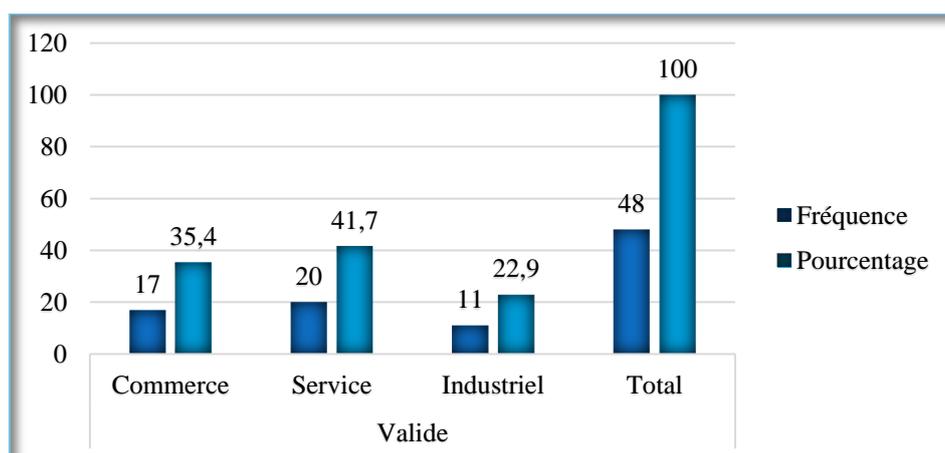
Source : Enquêtes 2021

Selon la nature de l'entreprise, nous avons au nombre de quatre (04) entreprises dans le secteur public soit un taux de 8.3% et 44 entreprises dans le secteur privé soit un taux de 91.7%. Cela donne un aperçu que le plus grand nombre d'entreprises interrogées se trouve dans le secteur privé.

➤ **La distribution en secteur d'activité des PME :**

L'histogramme ci-dessous présente la distribution en secteur d'activité des dirigeants répondants.

**Figure 10:** Histogramme représentant la fréquence de la structure des PME classées par secteur d'activité.



Source : enquêtes 2021

Ce paragraphe du travail recense le nombre de dirigeants interrogés par secteur. Et cela donne 35.4% de dirigeants dans le secteur du commerce ; 41.7% dans l'offre de service et 22.9% dans le secteur industriel.

➤ **L'ancienneté des dirigeants dans le secteur d'activité :**

Le tableau ci-dessous présente le nombre d'années d'expérience dans le secteur des répondants.

**Tableau 8 :** Le nombre d'années d'expérience dans le secteur d'activité.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide
<b>Expérience du dirigeant dans le secteur d'activité</b>	Un an	3	6,3	6,3
	Deux ans	2	4,2	4,2
	Trois ans	3	6,3	6,3
	Quatre ans	2	4,2	4,2
	Cinq ans ou plus	38	79,2	79,2
	<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

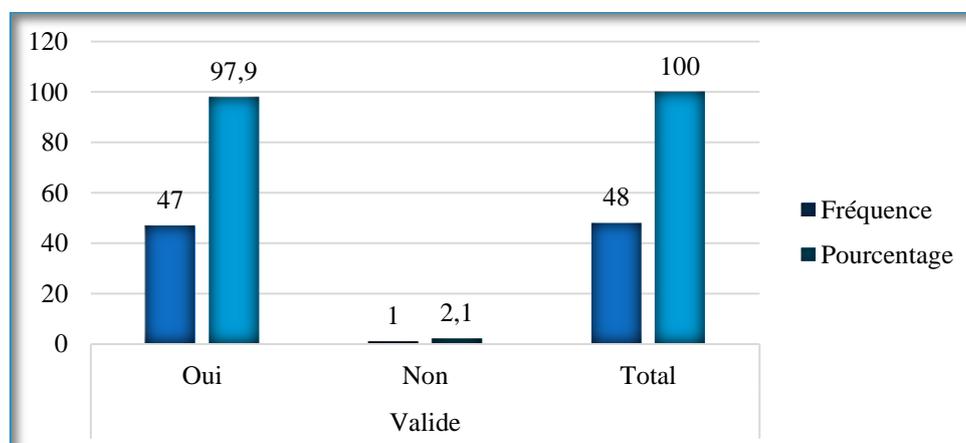
Source : enquêtes 2021

Le nombre d'années d'expérience est un facteur déterminant du profil du dirigeant. Nous constatons que 6.3 % des dirigeants interrogés ont une expérience d'un an ; 4.2 % ont deux années d'expérience ; 6.3 % ont trois années d'expérience ; 4.2% ont quatre années d'expérience et 79.2 % ont une expérience de cinq années ou plus.

➤ **Disposition d'une comptabilité formelle et régulière :**

L'histogramme ci-dessous présent l'existence ou non d'une comptabilité formelle et régulière dans les PME.

**Figure 11:** Histogramme représentant la fréquence des PME disposant d'un manuel de procédures.



Source : enquêtes 2021

Nous constatons que sur la totalité des réponses obtenues, une seule entreprise ne dispose pas d'une comptabilité formelle et régulière ; soit 2.1 % des entreprises. Les 97.9 % des entreprises en disposent.

➤ **Prise de risque pour la rentabilité ou non du résultat de la PME :**

Le tableau ci-dessous présente la prise ou non de risque des répondants pour la rentabilité de leur résultat.

**Tableau 9:** La prise de risques pour rentabiliser le résultat de votre PME.

		<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage</b>	<b>Pourcentage valide</b>
<b>La prise de risques pour rentabiliser le résultat</b>	Oui	37	77,1	77,1
	Non	11	22,9	22,9
	<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Source : enquêtes 2021

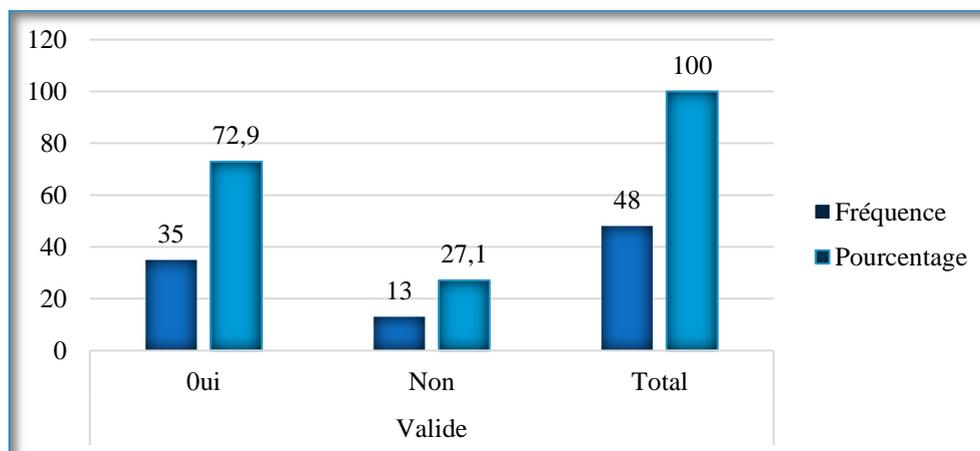
Ce tableau en plus de celui précédent (Niveau d'étude du dirigeant) a permis de se baser sur la typologie de compétence du dirigeant afin de mieux distinguer le dirigeant ambitieux de celui incertain à la prise de risque pour la rentabilité de son entreprise. Nous constatons que ceux ambitieux ont une facilité dans l'identification des opportunités, connaissance et réseaux et facteurs clé de succès (soient les 37.5 % des entrepreneurs et 27.1 % des managers). Pour eux, le manuel constitue un élément essentiel dans l'exercice de leur fonction. Et toujours en fonction des réponses obtenues nous assimilons aux dirigeants incertains ceux qui se basent sur la compétence stratégique ou sur la communication de la stratégie pour avoir une rentabilité sur une courte période (soient les 14.6% de l'échantillon d'étude).

Ainsi, nous constatons que les 77.1% des dirigeants interrogés (dirigeants ambitieux) prennent des risques pour rentabiliser le résultat de leurs entreprises et les 22.9% des dirigeants (dirigeants incertains) ne prennent pas de risque pour la rentabilité du résultat de leurs entreprises. La prise de risque ou non a permis de catégoriser le dirigeant (ambitieux et ou incertain).

➤ **Existence de manuel de procédures comptables et financières.**

L'histogramme ci-dessous renseigne sur les PME disposants ou non de manuel de procédures comptables et financières.

**Figure 12:** Histogramme représentant la fréquence de l'existence d'un manuel de procédures comptables et financières.



Source : enquêtes 2021

Pour les PME sillonnées ; nous avons recensé 35 entreprises qui ont un manuel de procédures comptables et financières soit un taux de 72.9% et 13 entreprises qui n'en ont pas de manuel de procédures comptables et financières.

➤ **Degré de compréhension du manuel de procédures :**

Le tableau ci-dessous renseigne sur le degré de compréhension du dirigeant du manuel de procédures.

**Tableau 10:** Degré de compréhension du manuel de procédures.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
<b>Compréhension du manuel de procédures</b>	Très faible	4	8,3	8,3	8,3
	Faible	2	4,2	4,2	12,5
	Moyen	23	47,9	47,9	60,4
	Élevé	14	29,2	29,2	89,6
	Très élevé	5	10,4	10,4	100,0
	<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Source : Enquêtes 2021

Nous observons que le plus grand nombre de dirigeants interrogés ont une compréhension moyenne du manuel de procédures (soient les 47.9 %), les 4.2 % ont une faible compréhension du manuel, les 8.3 % des dirigeants ont une compréhension très faible, les 29.2 % ont une compréhension élevée et les 10.4 % qui restent ont une compréhension très élevée du manuel de procédures.

➤ **L'effet de la formation sur la perception du manuel de procédures :**

Le tableau ci-dessous renseigne de l'effet de la formation sur la perception du manuel de procédures.

**Tableau 11:** L'effet de la formation sur la perception du manuel de procédures dans les PME.

		<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage</b>	<b>Pourcentage valide</b>	<b>Pourcentage cumulé</b>
<b>La formation du dirigeant influence</b>	Positivement	36	75,0	75,0	75,0
	Négativement	12	25,0	25,0	100,0
	<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Source : Enquêtes 2021

Nous observons que 75 % des dirigeants de PME interrogés dans la région de Ziguinchor ont une perception positive du manuel de procédures. Et les 25 % autres ont une perception négative.

➤ **La formalisation des procédures comptables et financières :**

Le tableau ci-dessous renseigne de l'effet de la formation sur la perception du dirigeant du manuel de procédures.

**Tableau 12:** La formalisation des procédures comptables et financières.

		<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage</b>	<b>Pourcentage valide</b>	<b>Pourcentage cumulé</b>
<b>Effet de la formation sur la formalisation du MP</b>	Positivement	37	77,1	77,1	77,1
	Négativement	11	22,9	22,9	100,0
	<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Source : Enquêtes 2021

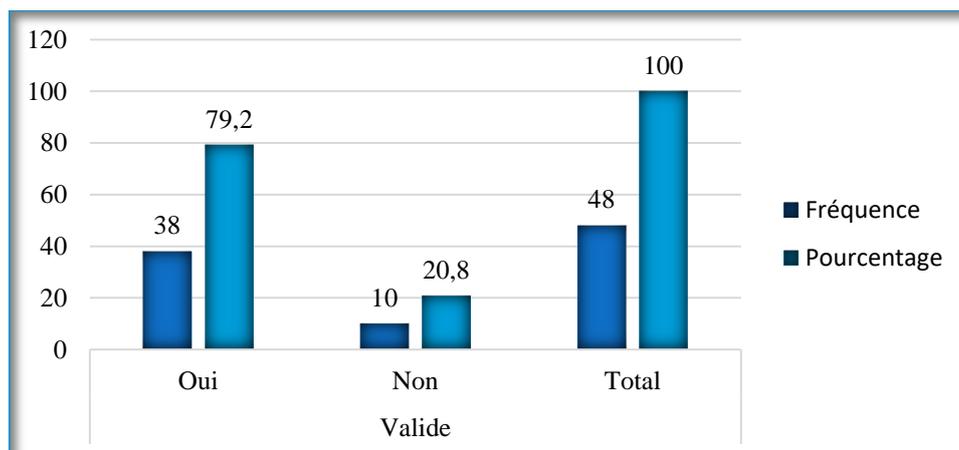
Les tableaux (degré de compréhension du manuel de procédures, l'effet de la formation dans les PME et la formalisation des procédures comptables et financières) nous permettent d'avoir une vision plus claire de la différence de perception de chaque dirigeant interrogé. Par exemple par rapport au degré de compréhension du manuel seul les 47.9% ont une compréhension moyenne de l'utilité du manuel. Et nous constatons que 75% des dirigeants jugent positivement l'effet de la formation dans les PME sénégalaises. Par rapport également à la formalisation 77.1% des dirigeants ont une appréciation positive. Toujours dans cette

dynamique d'analyse, des verbatim en rapport avec la première question du guide d'entretien peuvent étoffer notre démarche :

- ✓ La mise en place du manuel de procédures comptables et financières permet à l'entreprise un suivi régulier des données comptables ;
  - ✓ La perception du dirigeant du manuel de procédures permet un bon contrôle des activités de l'entreprise afin de maîtriser les risques comptables et financiers ;
  - ✓ Toutes entreprises qui entrent dans le périmètre du système OHADA doit mettre en place une comptabilité destinée à l'information externe comme à son propre usage ;
  - ✓ L'organisation comptable et le traitement de l'information comptable au sein d'une entreprise sont fonction du choix opéré par l'entreprise et ses dirigeants.
- **La mesure du niveau du risque dans les PME :**

L'histogramme ci-dessous présente le niveau de prise de risque des répondants.

**Figure 13:** Histogramme représentant la fréquence de la mesure du niveau de prise de risque dans les PME.



Source : enquêtes 2021

Nous constatons sur 48 dirigeants d'entreprises interrogés 38 (soient 79.2%) disent que le manuel de procédures comptables et financières leurs permet de maîtriser le niveau de risque et seulement 10 dirigeants (soient 20.8%) ne trouvent pas le manuel utile par rapport à la maîtrise des risques comptables et financiers.

- **Le niveau de satisfaction du dirigeant du manuel de procédures :**

Le tableau ci-dessous présente le niveau de satisfaction des répondants.

**Tableau 13:** Le niveau de satisfaction du dirigeant du manuel de procédures comptables et financières.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide
<b>Niveau de satisfaction du dirigeant du manuel de procédures</b>	Peu satisfaisant	13	27,1	27,1
	Satisfaisant	26	54,2	54,2
	Très satisfaisant	9	18,8	18,8
	<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Source : enquêtes 2021

Nous constatons sur l'ensemble des dirigeants d'entreprise les niveaux de satisfactions suivantes : 27,1 % des dirigeants sont peu satisfaits du manuel de procédures comptables et financières ; les 54,2 % sont satisfaits et les 18,8 % sont très satisfaits.

➤ **Utilité du manuel de procédures comptables et financières :**

Le tableau ci-dessous présente l'organisation du manuel de procédures comptables et financières des répondants.

**Tableau 14:** Organisation du MPCF dans les PME.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide
<b>Utilité du manuel de procédures</b>	Utile	44	91,7	91,7
	Inutile	4	8,3	8,3
	<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

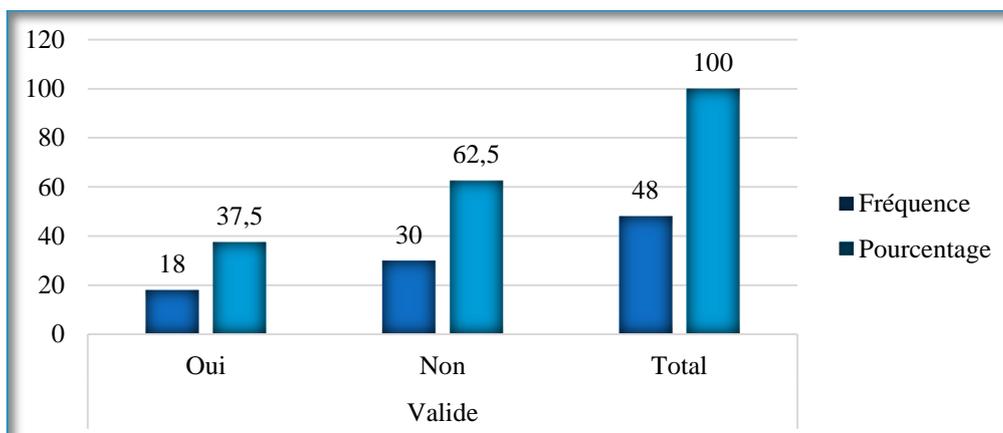
Source : enquêtes 2021

Nous constatons que les 91,7% des dirigeants interrogés, ont jugé que le manuel de procédures comptables et financières est utile dans l'organisation de leur PME ; seulement les 8,3 % jugent le manuel comme inutile dans leur PME.

➤ **Respect des instructions du manuel de procédures :**

L'histogramme ci-dessous présente les réponses des répondants par rapport aux instructions du manuel de procédures.

**Figure 14:** Histogramme représentant la fréquence du non-respect des instructions du MP dans les PME.



Source : enquêtes 2021

Nous constatons également que sur l'ensemble des entreprises répondantes, les 62.5 % respectent les instructions édictées dans le manuel de procédures. Et les 37.5 % ne respectent pas ses instructions.

➤ **Le manuel de procédures un dispositif de gestion des risques :**

Le tableau ci-dessous présente les réponses des répondants disposants ou non d'un dispositif de gestion des risques.

**Tableau 15:** Le MP un dispositif de gestion des risques.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide
<b>Le manuel de procédures un dispositif de gestion des risques</b>	Oui	34	70,8	70,8
	Non	14	29,2	29,2
	<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Source : enquêtes 2021

Nous constatons que 70.8 % des dirigeants jugent du manuel de procédures comptables et financières d'un dispositif de gestion des risques pour l'entreprise. Les 29.2 % des dirigeants pensent le contraire c'est-à-dire ne jugent pas le manuel d'un dispositif de gestion des risques.

➤ **Mise en place d'un plan de gestion des risques :**

Le tableau ci-dessous présente la mise en place ou non des répondants d'un plan de gestion des risques.

**Tableau 16:** Mise en place d'un plan de gestion des risques.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide
<b>Plan de gestion du risque</b>	Oui	25	52,1	52,1
	Non	23	47,9	47,9
	<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

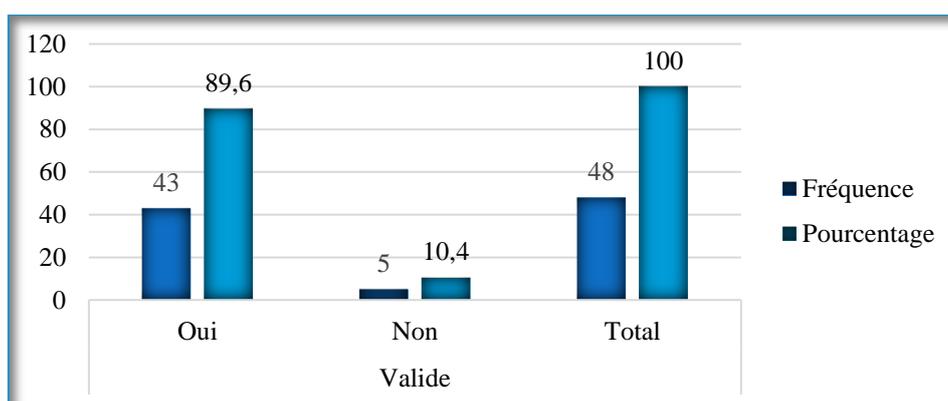
Source : enquêtes 2021

Nous observons que la mise en place d'un plan de gestion des risques par les dirigeants de la PME est un avantage pour le bon fonctionnement de l'entreprise. Nous constatons qu'ici les 52.1 % des dirigeants des PME ont mis en place un plan de gestion de risque. Les 47.9 % des dirigeants n'ont pas un plan de gestion de risque dans leur entreprise. Ce plan constitue un dispositif de gestion de risque pour les entreprises et leur permet de palier à certains risques.

➤ **Le manuel de procédures un outil efficace d'amélioration du contrôle interne :**

L'histogramme ci-dessous présente les réponses des répondants de l'efficacité ou non de l'amélioration du contrôle interne.

**Figure 15:** Histogramme représentant la fréquence du MP comme outil efficace du dispositif de contrôle interne :



Source : enquêtes 2021

Sur l'ensemble des entreprises interrogées, nous constatons que les 89.6% considèrent le manuel de procédures comme étant un outil efficace d'amélioration du contrôle interne ; seulement 10.4% des interrogés ne trouvent pas son efficacité.

➤ **Biais de perception du manuel de procédures :**

Le tableau ci-dessous présente les réponses des répondants par rapport au biais de perception du manuel de procédures.

**Tableau 17** : Biais de perception du manuel de procédures.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
<b>Biais de perception du manuel de procédures</b>	Oui	30	62,5	62,5	37,5
	Non	18	37,5	37,5	100,0
	<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Source : Enquêtes 2021

Nous allons présenter les biais qui peuvent influencer la perception du dirigeant. Au-delà des caractéristiques personnelles, le dirigeant est exposé à des facteurs susceptibles d'influencer sa perception sur le manuel de procédures. Nous avons tenu en compte un certain nombre de biais tel que : le critère de prise de décision et le degré de compréhension du manuel de procédures par rapport à la maîtrise des risques comptables et financiers de l'entreprise. De part ces éléments, nous observons que 62.5 % des dirigeants interrogés jugent que le manuel permet de maîtriser les risques comptables et financiers de l'entreprise. Nous observons aussi que les dirigeants incertains (soient 37.5 %) n'ont pas la même perception ou ne trouvent pas la pertinence du manuel de procédures par rapport à la maîtrise des risques.

➤ **Utilité du biais de perception du manuel de procédures :**

Le tableau ci-dessous présente les réponses des répondants du niveau d'utilité du biais de perception du manuel de procédures.

**Tableau 18**: Niveau d'utilité du biais de perception.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
<b>Valide</b>	Peu utile	10	20,8	20,8	20,8
	Utile	28	58,4	58,4	79,2
	Très utile	10	20,8	20,8	100,0
	<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Source : Enquêtes 2021

Le tableau niveau d'utilité de la perception permet de voir les différents niveaux de perceptions des dirigeants de PME répondant par « OUI » au biais de perception du manuel par rapport à la maîtrise des risques. Nous constatons que les 58.4 % des dirigeants trouvent le

manuel utile dans l'exercice de leur fonction, les 20.8 % le trouvent peu utile et les 20.8 % des dirigeants qui restent le trouvent très utile pour l'entreprise mais aussi pour le dirigeant.

### 3. Les tests de validation des hypothèses :

Tester la significativité du modèle revient à tester l'ensemble des variables du modèle pour voir si ces dernières ont une influence sur la variable dépendante (expliquée) ou pas. Et pour mieux répondre à nos hypothèses initialement formulées dans la partie théorique, nous faisons l'analyse descriptive et le test de Pearson avec le logiciel SPSS afin de valider ou d'invalider nos hypothèses de recherches.

#### ➤ Test de Pearson :

Le test de Pearson est un test statistique appliqué à des ensembles de données catégorielles pour évaluer la probabilité que toute différence observée entre les ensembles soit due au hasard. L'hypothèse statistique de Pearson est un test d'indépendance entre les variables catégorielles. Nous définissons un **facteur de signification** pour déterminer si la relation entre les variables est d'une importance considérable. En général, un facteur de signification ou **une valeur alpha** de **0,05** est choisi. Cette valeur alpha indique la probabilité de rejeter par erreur **H0** lorsqu'elle est vraie. Une valeur alpha inférieure est choisie dans les cas où nous attendons plus de précision. Si la **valeur p** pour le test s'avère strictement supérieure à la valeur alpha, alors H0 est vrai.

**Valeur de  $p \leq \alpha$  : les variables présentent une association statistiquement significative (rejeter H0).**

- Si la valeur de p est inférieure ou égale au seuil de signification, vous pouvez rejeter l'hypothèse nulle et conclure qu'il existe une association statistiquement significative entre les variables.

**Valeur de  $p > \alpha$  : impossible de conclure que les variables sont associées (ne pas rejeter H0)**

- Si la valeur de p est supérieure au seuil de signification, vous ne pouvez pas rejeter l'hypothèse nulle, car vous ne possédez pas suffisamment de preuves pour conclure que les variables sont associées.
- ❖ **Hypothèse H1** : Le dirigeant incertain constitue le profil le plus fréquent parmi les dirigeants de PME.

Pour notre première hypothèse de recherche, nous nous basons sur les variables (fréquence et pourcentage) caractérisant le profil du dirigeant de la PME afin de tirer une conclusion. L'interrogation des dirigeants permet une bonne lecture des éléments fars du niveau de risque pour rentabiliser l'activité de la PME. Pour cela, nous recapitulons les différents éléments dans le tableau descriptif ci-dessous.

➤ **Le tableau ci-dessous renseigne sur la statistique descriptive du test :**

**Tableau 19:** Statistique descriptive pour l'hypothèse H1.

Dirigeant		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide
Le niveau de risque pour rentabiliser l'activité de la PME	Ambitieux	37	77,1	77,1
	Incertain	11	22,9	22,9
	<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Source : Conception de l'auteur

Dans ce tableau descriptif portant sur le profil du dirigeant, nous observons que pour la rentabilité de l'activité de la petite et moyenne entreprise par rapport au niveau de risque, le nombre de dirigeants ambitieux interrogés est de 37 dirigeants (soient les 77.1 % de l'échantillon d'étude). Seul les 11 dirigeants (soient les 22.9 % de l'échantillon) sont incertains à cette situation de l'activité de l'entreprise. Ainsi, nous observons que le nombre de dirigeant ambitieux et motivé par le gout du risque est supérieur au nombre de dirigeant incertain ou averse au risque. Du point de vue de cette analyse, **l'hypothèse H1 de la recherche est non vérifiée**. Donc le dirigeant incertain ne constitue pas le profil le plus fréquent parmi les dirigeants de PME.

❖ **Hypothèse H2** : La perception du dirigeant ambitieux de l'utilité de la mise en place d'un manuel de procédures comptables et financières est différente de celle du dirigeant incertain.

Pour cette hypothèse, nous commençons par donner un tableau de statistique descriptive des éléments de la perception de l'utilité de la mise en place d'un manuel de procédures et les éléments de réponses du dirigeant ambitieux et ou incertain.

**Tableau 20:** Statistique descriptive pour H2.

	Caractère du profil du dirigeant			
Perception de l'utilité de la mise en place d'un manuel de procédure	Dirigeant ambitieux		Dirigeant incertain	
	Fréquence utile	44	Fréquence Inutile	04
	Pourcentage utile	91.7 %	Pourcentage inutile	8.3 %

Source : Conception auteur à partir des données du questionnaire

Dans ce tableau descriptif, nous notons que 44 dirigeants de PME (soient 91.7 % de l'échantillon d'étude) ont une perception positive de la mise en place d'un manuel de procédures comptables et financières. Nous notons également que seul 4 dirigeants incertains (soient 9.3 % de l'échantillon d'étude) ont une perception négative. Ici, nous constatons que la fréquence de la perception du dirigeant ambitieux est supérieure à celle du dirigeant incertain.

Et si nous croisons dans un test de Pearson les éléments de la perception de la mise en place d'un manuel de procédures comptables et financières et les éléments de réponses du dirigeant ambitieux et ou incertain, nous obtenons les résultats dans le tableau ci-dessous.

➤ **Le tableau ci-dessous renseigne sur le critère du test de Pearson :**

**Tableau 21:** Test de Pearson pour l'hypothèse H2.

Corrélations			
		Caractère du profil du dirigeant	Perception de l'utilité de la mise en place du MP dans une PME
Caractère du profil du dirigeant	Corrélation de Pearson	1	-0,467
	Sig. (Bilatérale)		0,001
	N	48	48
Perception de l'utilité de la mise en place du MP dans une PME	Corrélation de Pearson	-0,467	1
	Sig. (Bilatérale)	0,001	
	N	48	48

La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Source : conception de l'auteur

Le test de Pearson montre les observations suivantes : valeur de  $p = 0.001$  ; une valeur  $\alpha = 5 \%$ . La valeur  $p$  est inférieure au seuil  $\alpha$  de  $5 \%$ . Avec un seuil de signification de  $0,05$  ; nous pouvons donc conclure que l'association entre les variables est statistiquement significative.

Ainsi, en nous basant sur la statistique descriptive du tableau n° 33 tout comme le test de corrélation de Pearson **l'hypothèse H2 est vérifiée**. Donc la perception du dirigeant ambitieux de l'utilité de la mise en place d'un manuel de procédures comptables et financières est différente de celle du dirigeant incertain.

**Hypothèse H3** : L'utilisation du manuel de procédures comptables et financières dans les PME permet au dirigeant de maîtriser le niveau de risque encouru.

**Tableau 22:** Test de Pearson pour l'hypothèse H3.

<b>Corrélations</b>			
		Utilisation du manuel de procédures	La maîtrise des risques
Utilisation du manuel de procédures	Corrélation de Pearson	1	0,352
	Sig. (Bilatérale)		0,024
	N	48	48
La maîtrise des risques	Corrélation de Pearson	0,352	1
	Sig. (Bilatérale)	0,024	
	N	48	48
La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).			

Source : conception de l'auteur

Au seuil de  $5 \%$ , le test de Pearson montre une association statistiquement significative ( $p\text{-value} < 5 \%$ ) entre les variables. L'utilisation du manuel de procédures et la maîtrise du risque sont corrélées entre elles. Pour une signification de  $2.4 \%$  au seuil de  $5 \%$ , le test de Pearson révèle une force de corrélation autour de  $35.2 \%$ . Ainsi, **l'hypothèse H3 est vérifiée**. Donc l'utilisation du manuel de procédures comptables et financières dans les PME permet au dirigeant de maîtriser le niveau de risque encouru.

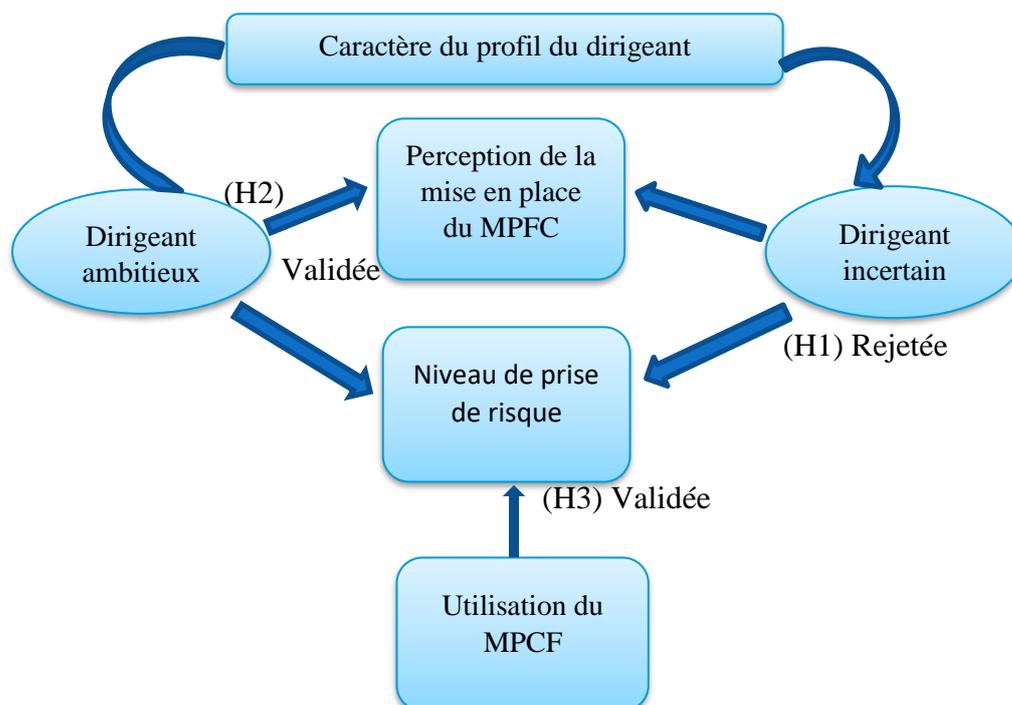
**Tableau 23:**Synthèse des hypothèses de la recherche

Hypothèses	Libellés	F et fréquence	P et %	Significativité
H1	Le dirigeant incertain constitue le profil plus fréquent parmi les dirigeants de PME.	37 11	77.1 % 22.3 %	Non validée
H2	La perception du dirigeant ambitieux de l'utilité de la mise en place d'un manuel de procédures comptables et financières est différente de celle du dirigeant incertain	44 04 $r=-0,467$	91.7 % 8.3 % $p=0,001$	Validée
H3	L'utilisation du manuel de procédures comptables et financières dans les PME permet de maîtriser le niveau de risque encouru	$r=0,352$	$p=0,024$	Validée

Source : Conception de l'auteur

Le schéma suivant résume la synthèse des hypothèses de recherches du travail afin de donner une analyse pertinente sur la perception du dirigeant du manuel de procédures comptables et financières.

**Figure 16 :** Schéma synthétique des hypothèses de la recherche.



Source : Conception auteur.

Au terme de cette réflexion, les dirigeants peuvent constater le rôle fondamental de l'utilité de la mise en place d'un manuel de procédures comptables et financières dans les petites et moyennes entreprises au Sénégal. L'utilisation de ce document écrit (manuel de procédures) aide également le dirigeant et tout le personnel à la maîtrise des risques comptables et financiers de l'entreprise. Et ainsi, pour une discussion plus poussée de nos résultats, nous allons accentuer notre analyse sur les caractéristiques du profil du dirigeants et de sa perception du manuel de procédures comptables et financières.

## **Section 2 : Discussion des résultats et recommandations :**

Cette partie sera consacrée aux discussions résultantes du travail et aux recommandations. En effet, nous commençons dans un premier temps par discuter des variables caractérisant le profil du dirigeant de la PME. Dans un deuxième temps, nous donnons des recommandations en adéquation avec la réalité du terrain.

### **1. Relation entre profil du dirigeant et sa perception du manuel de procédures comptables et financières :**

La relation entre le profil du dirigeant et sa perception du manuel de procédures comptables et financières sera étudiée en fonction des variables telles que : son niveau d'étude, la formation suivie, son expérience. En cela s'ajoute les éléments de la perception des différents dirigeants.

Cependant, la littérature a montré que des PME de structure financière semblable peuvent avoir une perception différente du manuel de procédures par leur dirigeant respectif. La subjectivité de la perception et la diversité des profils de dirigeant expliquent ces conclusions nuancées. La perception est souvent guidée par des caractéristiques propres à chaque chef d'entreprise. La perception multisource est particulièrement appropriée au contexte de développement personnel afin de connaître ses forces et ses points d'amélioration. En raison de sa vision globale de l'entreprise, chaque dirigeant a ainsi une information unique qui influence la validité de sa perception (Smither et Walker, 2001).

D'autres auteurs comme Laufer (1975), Miles et Snow (1978), Julien et Marchesnay (1996) et Chapellier (1997), classifient dans ce même sillage des typologies de dirigeant permettant de comprendre le comportement des dirigeants face à une situation.

Ainsi, pour mieux appréhender la perception du dirigeant des PME dans notre contexte d'étude nous avons classé les dirigeants en deux catégories : le dirigeant ambitieux et le dirigeant incertain. Cette classification permettra non seulement de décrire les motivations des dirigeants, mais aussi d'affiner une analyse en illustrant chaque catégorie de dirigeant par des facteurs propres (Block, Wagner, (2006) ; Bergmann et Sternberg, (2007)). Par ailleurs, chaque catégorie de dirigeant sera caractérisée par un certain nombre de variables pouvant expliquer la perception qu'il a sur son entreprise.

-Les résultats de la régression ont montré que le niveau d'étude est un facteur de contingence organisationnel dans les PME.

Le dirigeant ambitieux est actif dans le secteur et a une vision claire du manuel de procédures comptables et financières. Si nous nous basons sur le niveau d'étude, nous constatons que c'est des cadres qui ont fait de longues études (un bac+5 ou un doctorat). Et quelquefois des personnes très anciennes dans le métier avec un très haut niveau d'expériences. Sur le sens de la responsabilité, l'analyse de la perception du dirigeant est détaillée ici avec les résultats de la centralité des concepts utilisés dans le manuel de référence, les explications données et de la relation avec le personnel. L'importance de devoir tenir une image conforme aux valeurs et procédures en vigueur dans la société (tableaux retranscription du guide d'entretien ; situation matrimoniale des dirigeants ; nature des PME ; le secteur d'activité des PME et le nombre d'années d'expérience dans le secteur d'activité) peut également être considérée comme un critère central du dirigeant ambitieux.

Pour le dirigeant ambitieux, les concepts d'explication du manuel de référence sont : la vision morale du dirigeant, le sentiment de responsabilité sociale en général envers l'environnement et envers son personnel, mais aussi la fréquence des rapports avec les parties prenantes.

La passivité dans le contrôle des informations comptables et financières est à considérer principalement comme une variable conséquente qui explique le comportement du dirigeant ambitieux.

Concernant toujours le dirigeant ambitieux, si nous faisons une analyse de la perception par rapport à la gestion des risques, la vision du dirigeant est large et tourne surtout autour des outils de gestion de risques utilisés et des procédures définies. Ce qui permet en général de maîtriser les risques comptables et financiers dans les PME. Nous remarquons que les dirigeants ambitieux exploitent souvent les informations comptables afin d'aboutir à des résultats satisfaisants.

-Toujours du point de vue de cette analyse, le niveau d'étude du dirigeant incertain constitue un blocage, (un frein) sur la manière de percevoir le manuel de procédure comptable et financier. Différentes opinions ont été entendues à travers le questionnaire et les interviews avec les différents dirigeants interrogés. Pour certains le manuel retarde leur travail. Cela est expliqué par la mauvaise appréhension qu'ils ont du manuel. L'expérience du dirigeant incertain est aussi une variable déterminante de la mauvaise perception ou appréhension de la mise en place du manuel de procédures comptables et financières dans les PME sénégalaises. Nous pouvons également parler de l'ancienneté car ces dirigeants le plus souvent ont moins de cinq (05) ans d'expérience dans le poste ou le secteur d'activité.

Par rapport au non-respect des procédures aussi, nous notons le plus grand nombre chez les dirigeants incertains. Ils jugent du manuel de procédures comptables et financières d'un outil inefficace du contrôle interne et sert de peu d'utilité par rapport à la maîtrise des risques comptables et financiers. En d'autres termes, le manuel constitue un blocage au bon déroulement de leur activité.

Pour les dirigeants incertains le sentiment de responsabilité sociale est lié au fait que l'entreprise ne retient que les employés compétents qui peuvent contribuer au résultat immédiat de l'entité. Ils ne se soucient même pas de l'environnement social de l'entreprise, leur seul sentiment de satisfaction est la recherche de rentabilité et de profit. Alors que le personnel a également une place indéniable dans les procédures comptables. En effet, leur compétence a une incidence sur la sincérité et la régularité des comptes produits par les entreprises. Le mode de choix devra par conséquent influencer sur les objectifs de l'entreprise.

Les cas d'inadéquation malheureusement constatés dans ces petites et moyennes entreprises entre les titulaires des postes et les tâches qui leur sont attribuées, sont cause d'insuffisances. Et il est encore déplorable de constater que ces insuffisances entraînent des retards dans la mise en place des procédures fiables ou une mauvaise application de ces procédures se traduit par des pertes d'information.

## **2. Relation entre le manuel de procédures comptables et financières et la maîtrise des risques :**

De nombreux travaux existent sur la question de mise en place du manuel de procédures comme outil du contrôle interne, et reposant en général sur l'exploitation de bases de données, l'administration de questionnaires ou, plus rarement les entretiens avec ou interviews auprès

des dirigeants des entreprises concernées ((Henry et *al.* (2001) ; Berger (2007) et Nguyen (1999)).

Le manuel des procédures constitue pour l'entreprise le concentré de son organisation, sa mémoire capitalisant les savoir-faire individuels et collectifs, c'est le référentiel sur la base duquel sont réalisées les missions de vérification et de contrôle interne, particulièrement en matière de conformité et de régularité.

Le manuel de procédures constitue un processus d'auto-évaluation et d'évaluation du risque comptable et financier par les dirigeants de la PME. Cela permet d'analyser au sein de la fonction comptable et financière de la petite et moyenne entreprise, les zones de défaillance et leur criticité. L'appréciation de la fiabilité des procédures de l'entreprise se fait à travers leur capacité à réduire au maximum l'effet et la survenance des risques.

Et au regard de nos tableaux (la mesure du niveau de risque des PME, le niveau de satisfaction du dirigeant du manuel de procédures, le biais de perception du manuel de procédures, le MP un dispositif de gestion des risques, la mise en place un plan de gestion des risques et le MP un outil efficace d'amélioration du contrôle interne) et à travers nos réponses obtenues de l'entretien nous constatons que le manuel de procédures en plus d'être un outil efficace pour le bon fonctionnement de l'organisation, permet de maîtriser les risques en entreprise.

Par exemple le tableau de la mise en place d'un plan de gestion des risques donne plus de transparence aux PME par rapport à la prise de risque. Une bonne gestion de ce plan aide à la planification des fonctions assignées au personnel et protège l'entreprise aux éventuelles menaces dont court l'entité en question.

Du point de vue de l'organisation du manuel de procédures comptables et financières, la majorité des dirigeants juge le manuel utile à la gestion d'une PME. Cette organisation doit respecter les politiques générales de gouvernement d'entreprise et doit entretenir des relations de collaboration avec toutes les structures de l'entité.

### **3. Les recommandations :**

Les procédures comptables ou leur mise en place, pose problème du fait souvent, de l'ignorance, de l'inobservance des exigences de lois comptables, de la volonté malveillante de la part des dirigeants qui confondent le patrimoine social à leur patrimoine privé ou encore du

fait des faits pourtant infractionnels tels : abus des biens sociaux, fraude fiscale, présentation d'un faux bilan, distribution des dividendes fictifs et bien d'autres usages frauduleux des états financiers.

Toutes ces faiblesses susmentionnées, s'érigent une véritable problématique à laquelle nous proposons les recommandations ci-après afin d'améliorer les procédures comptables et financières dans les PME sénégalaises. Les dirigeants du PME doivent :

- Adopter la conception et la pratique des mécanismes de gouvernement d'entreprise ;
- Structurer les entreprises afin de mettre en place des procédures comptables et financières qui permettent de collecter, saisir, traiter et contrôler les informations ;
- Aborder le processus de la mise en place d'un manuel de procédures comptables et financières dans les PME qui n'en disposent pas selon le droit comptable OHADA ;
- Formaliser les procédures comptables et financières dans les PME au Sénégal ;
- Respecter les normes du manuel mis en place et le recours au règlement intérieur de la structure.

# **Conclusion Générale**

Ce mémoire a pour objectif de caractériser le profil du dirigeant de la PME à partir du système d'information comptable et financière. Pour déterminer ce profil de dirigeant, nous avons eu recours aux travaux antérieurs de différents auteurs. Ce qui nous a permis de caractériser le dirigeant en dirigeant ambitieux et ou dirigeant incertain.

La plupart des études qui ont été menées sur la gestion des petites et moyennes entreprises (PME) ont révélé que la gestion de la PME est fortement centralisée (Torrès, 1994), que l'image de l'entreprise est confondue avec celle de son dirigeant (Foliard, 2010), et que le dirigeant est un homme-orchestre (Thevenard-Puthod et Picard, 2013 ; Barbot-Grizzo, 2012). Il délègue très peu, d'où, cette tendance à assumer la plupart des fonctions. Les études sur les compétences du dirigeant-proprétaire de PME étant quasi-inexistantes. Elles sont plus dans un environnement africain, comme celui du Sénégal. Nous avons décidé d'y consacrer du temps. Au-delà de tous les problèmes énumérés dans les petites entreprises dans la région de Ziguinchor, nous savons que le profil du dirigeant influence le système d'information comptable des PME Sénégalaises.

Même si les facteurs de contingence ne font pas l'unanimité, il faut tout de même reconnaître qu'ils influencent, les actions, les décisions, voire le management des entreprises. C'est pourquoi, il existe une relation entre le dirigeant et son entreprise (Ngok Evina, 2007).

Si pour de nombreux spécialistes de la PME le profil du dirigeant est un élément tout à fait caractéristique de l'univers de ceux-ci (Ben-hamadi et Chapellier, 2012), indubitablement pour les TPE, ce constat est observé. Ce qui fera de ces entrepreneurs : « parfois autodidacte, parfois diplômé de l'enseignement supérieur, tour à tour jeune créateur sans expérience, cadre démissionnaire d'un grand groupe ou bien héritier d'une vieille affaire familiale ».

Dieng (2018), identifie deux (2) types de dirigeants Sénégalais : les dirigeants ambitieux, qui sont mus par un de profit (95%), un objectif de croissance (85%) et une recherche d'indépendance (70%) ; et les gestionnaires en quête de croissance, qui ont suivi une formation du type gestionnaire et qui ont un penchant pour la recherche de croissance et la recherche du profit.

Les contributions majeures de ce travail se situent à deux niveaux. Sur le plan théorique. La plupart des études qui avaient été entreprises concerne les entreprises de taille petite et moyenne (les PME). L'étude du profil du dirigeant a été dans bien d'environnement étudié, en l'associant au concept tel que sa perception du manuel de procédures comptables et financières et aussi à la maîtrise des risques. Sur le plan méthodologique, le recours à une étude de cas

(Région de Ziguinchor) démontre clairement que les méthodologies mixtes (qualitatives et quantitatives) peuvent donner des résultats probants.

De nombreuses recherches ont également été menées afin de déterminer si la propension à prendre des risques peut être considérée comme l'une des caractéristiques fondamentales de l'entrepreneur (Brockhaus, 1982). Force est de constater que les auteurs sont loin d'être unanimes quant à cette notion (Timmons et *al.* 1985 ; Hull et *al.*, 1980). Gasse (1987) relève que certains la rejettent purement et simplement, que d'autres estiment que l'entrepreneur prendrait des risques modérés, tandis que d'autres encore estiment que la propension à prendre des risques est l'essence même de l'activité entrepreneuriale.

Cette exploration de la perception des dirigeants chez les PME a été réalisée grâce à une étude empirique auprès d'un échantillon de 60 PME sénégalaises de tailles petites et moyennes, appartenant à divers secteurs d'activités de la région de Ziguinchor.

Le rapprochement des résultats obtenus à la littérature en la matière a permis de conforter la forte influence du profil du dirigeant sur sa perception du manuel de procédures comptables et financières. Et les résultats montrent que la mise en place d'un manuel de procédures comptables et financières aide le dirigeant de la PME à prendre une décision. Les résultats montrent également que par rapport à son utilisation c'est un outil efficace permettant maîtriser la gestion des risques comptables et financiers.

Nous trouvons alors, intéressant de poursuivre ce travail c'est-à-dire impliquer la gouvernance d'entreprise pour la bonne gestion de l'entreprise. Mettant en évidence une prise de position, beaucoup de chercheurs soutiennent qu'audit interne et gouvernance d'entreprise ont un lien. Et la question est de voir quel est le lien entre l'audit interne et la gouvernance d'entreprise ?

## Références bibliographiques :

### Articles :

- ✓ **Anthony, R. N.** (1988), « La fonction de contrôle de gestion », Publi-Union Editions, 209p. [en ligne], Consulté le 15 septembre 2021. URL : <https://www.bing.com/search?q=%EF%83%BC%09Anthony+Robert.+N.+%281988%29%2C+La+fonction+de+contr%C3%B4le+de+gestion%2C+Publi->
- ✓ **Bamberger, I.** (1982), « Les valeurs des dirigeants des PME et leur influence sur le comportement stratégique et la performance de leur entreprise », Economies et Sociétés, Série Sciences de Gestion, vol. 3, décembre, pp.1353-1383, [En ligne] consulté le 12 novembre 2021. URL : <https://www.econbiz.de/Record/les-valeurs-des-dirigeants-leur-influence-sur-le-comportement-strat%C3%A9gique-et-la-performance-de-leurs-entreprises-bamberger4>
- ✓ **Barbot-Grizzo, M-C.** (2012), « Gestion et anticipation de la transmission des TPE artisanales : vers une démarche pro-active du dirigeant propriétaire », Management & Avenir, 2(52), 35- 56. doi 10.3917/mav.052.0035, [En ligne] consulté, 10 octobre 2021. URL: <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2012-2-page-35.htm>.
- ✓ **Bauer, M.** (1993), « Les patrons de PME entre le pouvoir », L'entreprise et la famille, Inter éditions, Paris. [En ligne], consulté le 05 octobre 2021. URL: <https://www.bing.com/search?BC%09BAUER+Michel.%2C+%281993%29%2C+Les+patrons+de+PME+entre+le+pouvoir%2C+L%27entreprise+et+la+fa>
- ✓ **Baum, W. M.** (1995). Radical Behaviorism and the Concept of Agency. Behaviorology, 3(1), 93-106. [En ligne] consulté le 14 mars 2022. URL : <https://www.google.com/search?q=Baum+%281995%29.&sxsrf=AJOqlzWCkO1ucnA5idKux0yFMSITKj>
- ✓ **Bellier, S.** (2000). « Compétence comportementale » appellation non contrôlée. Dans S. Bellier (Éd.), Compétences en action (pp. 125-133). Paris : Liaisons. [En ligne], consulté le 25 mars 2022. URL : [https://oraprdnt.uqtr.quebec.ca/pls/public/docs/GSC22/O0002805555\\_00\\_M\\_04\\_Doc\\_Approche\\_par\\_competences.pdf](https://oraprdnt.uqtr.quebec.ca/pls/public/docs/GSC22/O0002805555_00_M_04_Doc_Approche_par_competences.pdf)
- ✓ **Ben-Hamadi, Z. et Chapellier, P.** (2012), « Profil et culture des dirigeants de PME Tunisiens », Actes de la 11ème CIFEPME.[En ligne], consulté le 02 mars 2022.URL : <https://www.google.com/search?q=%EF%83%BC%09Ben->

[Hamadi%2C+Z.+et+Chapellier%2C+P.+%282012%29.+Profil+et+culture+des+dirigeants+de+PME+Tunisiens.+Actes+de+la+11%C3%A8me+CIFEPME](#)

- ✓ **Berger.** (2007), « Rentabilité et pratique des RSE en milieu PME », premiers résultats d'une étude Française. [En ligne], consulté le 18 mars 2022. URL : <https://www.google.com/search?q=%EF%83%BC%09Berger+%282007%29+Rentabilit%C3%A9+et+pratique+des+RSE+en+milieu+PME+premiers+r%C3%A>
- ✓ **Bergmann, H. et Sternberg, R.** (2007), « The Changing Face of Entrepreneurship in Germany », Small Business Economics. [En ligne], consulté le 03 mars 2022. URL : <https://pdf.sciencedirectassets.com/282136/1-s2.0-S2212567115X00062/1-s2.0-S2212567115004682/main.pdf?X-Amz-Security-Token=IQoJb3Jp>
- ✓ **Block, J. et Wagner, M.** (2006), « Necessity and Opportunity Entrepreneurs in Germany: Characteristics and Earnings Differentials », Archive Paper 610, Munich Personal RePEc, April. [En ligne], consulté le 12 janvier 2022. URL <https://pdf.sciencedirectassets.com/282136/1-s2.0-212567115X00062/1-s2.0-S2212567115004682/main.pdf?X-Amz-Security>
- ✓ **Brockhaus, R. H.** (1982), « The psychology of the entrepreneur », in Kent, C.A., Sexton, D.L. et Vesper, K.H. (ed.), Encyclopedia of Entrepreneurship, Englewoods Cliffs (N.J.), Prentice- Hall, 39-57[En ligne], consulté le 17 décembre 2021. URL: [.https://www.bing.com/search?q=%EF%83%BC%09Brockhaus%2C+The+psychology+Vesper%2C+K.H.+%C+Encyclopedia+of+Entrepreneurship%2C](https://www.bing.com/search?q=%EF%83%BC%09Brockhaus%2C+The+psychology+Vesper%2C+K.H.+%C+Encyclopedia+of+Entrepreneurship%2C)
- ✓ **Chandler, G.N. et Jansen, E.** (1992). The founder's self-assessed competence and venture performance. Journal of Business Venturing, 7, 223-236. [En ligne], consulté le 22 juin 2021. URL : [file:///C:/Users/PC/Downloads/273-Article%20Text-1020-1-10-20200802%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/PC/Downloads/273-Article%20Text-1020-1-10-20200802%20(1).pdf)
- ✓ **Crozier, M.** (1963), « Le phénomène bureaucratique », Editions du Seuil, 382 p. [En ligne], consulté le 13 janvier 2021. URL: <https://www.bing.com/search?q=%EF%83%BC%09Crozier+Michel.+%281963%29%2C+Le+ph%C3%A9nom%C3%A8ne+bureaucratique%2C+Editions>
- ✓ **Daanoue, R.** (2018), « Perception et gestion du capital immatériel dans les petites et moyennes entreprises : une étude exploratoire », Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit. [En ligne], consulté le 27 novembre 2021. URL : <https://www.bing.com/search?q=%EF%83%BC%09Daanoue+Rachid%2C+%28201>

[8%29%2C+Perception+et+gestion+du+capital+immat%C3%A9riel+dans+les+petites+et+moyennes+entreprises+%3A](#)

- ✓ **Dieng, O. T.** (2018), « Le dirigeant de PME face à l'information comptable : une étude empirique au Sénégal », *La Revue Gestion et Organisation*, 10, 44-61. [En ligne] consulté le 21 juillet 2021. URL : <https://doi.org/10.1016/j.rgo.2018.04.002>.
- ✓ **Dominguez, C., Varajão, J., Morgado, L., Oliveira, I. et Sousa, F.** (2010). « SME Managers' Most Important Entrepreneurship and Business Competences », *Entreprise Information Systems*, 274-282. [En ligne] consulté le 12 juillet 2021. [file:///C:/Users/PC/Downloads/273-Article%20Text-1020-1-10-20200802%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/PC/Downloads/273-Article%20Text-1020-1-10-20200802%20(1).pdf)
- ✓ **Dunkelberg W. C. et Cooper A. C.** (1982), « Patterns of Small Business Growth ». Vol. 1982, No. 1. [En ligne], consulté le 17 juin 2021. URL : <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/ambpp.1982.4976865>
- ✓ **Dupuy, Y.** (1987), « Vers de nouveaux systèmes d'information pour le chef de petite entreprise? (Quelques difficultés de dépassement de l'information comptable) », *Papier de recherche CREGO, IAE, Université de Montpellier II.* [en ligne] consulté le 02 janvier 2022. URL : <https://www.erudit.org/fr/revues/ipme/1997-v10-n1-ipme5006375/1009016ar/>
- ✓ **Durand T.** (2006), « The Dynamics of Cognitive Technological Maps », *Strategic Processes.* [En ligne], consulté le 21 janvier 2022. URL : <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2006-1-page-261.htm?contenu=bibliographie>
- ✓ **Filion L.-J., Youaleu K.-C.** (1996). « Neuf étapes du processus entrepreneurial ». *Cahier de recherche n° 1996-11-05, 13e colloque de Canadian Council for Small Business and Entrepreneurship*, novembre 1996, Montréal, Canada. [En ligne], consulté le 18 juin 2022. URL : [www.hec.ca/chaire.entrepreneuriat](http://www.hec.ca/chaire.entrepreneuriat).
- ✓ **Filloux, J.C.** (1980), « La personnalité », Paris, Presses Universitaires de France, [En ligne] consulté le 19 mars 2021. URL: <https://www.bing.com/search?q+La+personnalit%C3%A9%2C+Paris%2C+Presses+Universitaires+de+France&qs=n&form=QBRE&sp=-1&pq=&sc=8-EF3B>
- ✓ **Foliard, S.** (2010), « La gestion des TPE classiques », entre territorialité et fidélité. *CIFEPME.* [En ligne], consulté le 21 mars 2021. URL :

- <https://www.bing.com/search?q=%EF%83%+La+gestion+des+TPE+classiques%2C+entre+territorialit%C3%A9+et+fid%C3%A9lit%C3%A9.+CIFEPME>
- ✓ **Fuglseth, A. M. et Gronhaug, K.** (2002), «Theory-driven Construction and Analysis of Cause Maps», International Journal of Information Management, vol. 22, pp.357-376. [En ligne], consulté le 14 février 2021. URL : <https://www.bing.com/search?q=%EF%83%BC%09FUGLSETH+Anna+Mette.%2C+GRONHAUG+K.%2C+2002%2C+Theory->
  - ✓ **Gartner, W. B.** (1988). « Who is entrepreneur? is the wrong question ». American Journal of Small Business, 12, 11-32. [En ligne], consulté le 12 mai 2021. URL [https://www.researchgate.net/publication/303046990\\_Caracteristiques\\_du\\_proprietaire\\_dirigeant\\_de\\_PME](https://www.researchgate.net/publication/303046990_Caracteristiques_du_proprietaire_dirigeant_de_PME)
  - ✓ **Gasse, Y.** (1987), « L'entrepreneur, son profil et son développement », Gestion 2000, 5, sept.- oct., 27-41. [En ligne], consulté le 17 juin 2021. URL : <https://www.bing.com/search?q=%EF%83%BC%09Gasse%2C+Yvon.+%281987%+%C2%%99entrepreneur%2C+son+profil+d%C3%A9veloppement+Gestion+C>
  - ✓ **Gibb, A.** (2005), « Towards the Entrepreneurial University: Entrepreneurship Education as a Lever for Change ». National Council for Graduate Entrepreneurship. [En ligne], consulté le 15 mars 2022. URL : [www.ncge.org.uk](http://www.ncge.org.uk)
  - ✓ **Girod-Seville M. et Perret V.** (2003), « Fondements épistémologiques de la recherche, in THIETART R.A., Méthodes de recherche en management », Dunod, p. 13-33. [En ligne] consulté le 12 mars 2022. URL : <file:///C:/Users/PC/Downloads/10192-25601-1-PB.pdf>
  - ✓ **Grandclaude, D. et Nobre, T.** (2013), « Caractéristiques du propriétaire-dirigeant de PME : entre l'être et le faire, où en sommes-nous ? XXIIe conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique AIMS », Clermont-ferrand. [En ligne], consulté le 22 juin 2021. URL : [file:///C:/Users/PC/Downloads/273-Article%20Text-1020-1-10-20200802%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/PC/Downloads/273-Article%20Text-1020-1-10-20200802%20(1).pdf)
  - ✓ **Guibert, N. et Dupuy, Y.** (1997), « La complémentarité entre contrôle formel et contrôle informel : le cas de la relation client-fournisseur », Comptabilité-Contrôle-Audit, Tome 3, Volume 1, mars, p. 39-52. [En ligne], consulté le 24 janvier 2021. URL : <https://www.bing.com/search?q=%EF%83%BC%09Guibert+Nathalie.+et+Dupuy+Yves.+%281997%29%2C+%C2%AB+La+compl%C3%>

- ✓ **Guthrie et Satta.** (2001), « Sunrise in the knowledge economy: Managing, measuring and reporting intellectual capital ». *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 14: 365–84. [En ligne], consulté le 21 avril 2022. URL : <https://www.mdpi.com/1911-8074/15/6/251/htm>
- ✓ **Hall, R. M.** (1995). « Mobile gene cassettes and integrons: capture and spread of genes by site-specific recombination ». *Mol Microbiol* 5, 593-600. [En ligne], consulté le 21 mai 2021. URL : <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/82292586/2711cc83c95773cc5ee08afc00974532431d-libre.pdf?1647556038>
- ✓ **Hejaji, I., et Fahssis, L.** (2018). « Étude sur le profil du dirigeant des PME : Opérationnalisation des variables ». [En ligne], consulté le 12 mai 2022. URL: <https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&q=%EF%83%BC+Hejaji%2C+I.%2C+%26+Fahssis%2C+L.+%282018%29.+%C>
- ✓ **Herron L. et Robinson R.** (1993). « A structural model of the effects of entrepreneurial characteristics on venture performance ». *Journal of Business Venturing*, Vol 8, p. 281-294. [En ligne], consulté le 18 juin 2022. URL : [file:///C:/Users/PC/Downloads/RSG\\_251\\_0091.pdf](file:///C:/Users/PC/Downloads/RSG_251_0091.pdf)
- ✓ **Hull, D. L. et al.** (1980), « The units of evolution. In *Studies in the Concept of Evolution* », ed. U. J. Jensen, R. Harre. London: The Harvester Press. [En ligne], consulté le 02 mai 2022. URL : <https://www.jstor.org/stable/pdf/2096911.pdf>
- ✓ **Hull, D. L., Bosley, J. J. et Udell, G. G.** (1980), « Renewing the hunt for the heffalump: identifying potential entrepreneurs by personality characteristics », *Journal of Small Business Management*, 18, 1, 11-18. [En ligne], consulté le 12 novembre 2021. URL : <https://www.bing.com/search?q=identifying+potential+entrepreneurs+by+personality+characteristics+%C2%BB%2C+Journal+of+Small+Business+Management>
- ✓ **Jeffry, A. T, Smollen, L.E. et Dingee, A.L.M.** (1985), « New venture creation », seconde édition, Homewood (Ill.), Irwin. [En ligne], consulté le 03 avril 2021. URL : <https://www.bing.com/search?q=%EF%83%BC%09Jeffry+A.+Timmons.+Smollen%2C+New+venture+creation%2C+seconde+%C3%A9dition%2C+Hom>
- ✓ **Jones-Evans, D.** (1995), « A typology of Technology-Based Entrepreneurs », *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, Vol. 1, n° 1, pp. 2647,

- [En ligne], consulté le 19 avril 2021. URL : <https://www.bing.com/search?q=%EF%83%BC%09JONES-EVANS+Dylan.+A+typology+of+International+Journal+of+Entrepreneurial>
- ✓ **Julien, P. A. et Marchenay, M.** (1996), « L'entrepreneuriat », Paris, Editions Economica. [En ligne], consulté le 21 mai 2021. URL : <https://www.bing.com/search?q=BC%09JULIEN+Pierre+et+MARCHESNAY+Michel+L%09entrepreneuriat%2C+Paris%2C+Editions+Economica.E>
  - ✓ **Kotler P. et al.** (1997), « Relative and interacting effects of sex, race, environment, and age upon body cell mass in healthy adults ». Am J Hum Biol (in press). [En ligne], consulté le 05 mai 2022. URL : [https://scholar.google.com/scholar?q=Kotler+et+al.+1997&hl=fr&as\\_sdt=0&as\\_vis=1&oi=scholart](https://scholar.google.com/scholar?q=Kotler+et+al.+1997&hl=fr&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart)
  - ✓ **Laviolette E. M. et Loué, C.** (2006), « Les compétences entrepreneuriales : définition et construction d'un référentiel ». L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales – Haute école de gestion (HEG), Fribourg, Suisse, vol.25, p. 26-27. [En ligne], consulté le 23 mai 2022. URL : <https://www.intercostos.org/documentos/congreso-15/LOPEZ-1.pdf>
  - ✓ **Lee et Tsang, D.** 2001, « The effects of entrepreneurial personality, background and network activities on venture growth ». [En ligne], consulté le 19 mai 2021. URL : [https://scholar.google.com/scholar?q=Lee+et+Tsang+\(2001\)&hl=fr&as\\_sdt=0&as\\_vis=1&oi=scholart](https://scholar.google.com/scholar?q=Lee+et+Tsang+(2001)&hl=fr&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart)
  - ✓ **Lorrain J. et al.** (1998), « Les compétences des entrepreneurs : élaboration et validation d'un questionnaire (QCE) », Congrès International Francophone sur la PME (CIFEPME), Metz-Nancy, octobre. [En ligne], consulté le 17 mars 2022. URL : <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2010-10-page-116.htm?contenu=bibliographie>
  - ✓ **Miles, R. E. et Snow, C.** (1978) « Organizational Strategy, Structure, and Process ». New York : McGraw-Hill. [En ligne], consulté le 12 janvier 2022. URL : <https://www.jstor.org/stable/pdf/257544.pdf>
  - ✓ **Mintzberg, H.** (1982), « Structure et dynamique des organisations ». Paris Editions d'organisation, [En ligne] consulté le 13 juin 2021. URL : <https://www.bing.com/search?q=%EF%83%BC%09MINTZBERG%2C+Henri.+Structure+et+dynamique+des+organisations.+Paris+Editions+d%27organisation>

- ✓ **Ngok-Evina, J. F.** (2007), « Le développement de la TPE camerounaise : évidences ou paradoxes ? », *Communication et organisation*, 32, 150-166. [En ligne] consulté le 12 juillet 2021. URL : <https://journals.openedition.org/communicationorganisation/380>.
- ✓ **Olivier, V. et Plot, E.** (2009), « L'analyse Comptable Du Risque : Limites Et Enjeux », *Revue Française de Comptabilité*, pp.52-55. [En ligne], consulté le 16 février 2021. URL : <https://www.bing.com/search?q=%EF%83%BC%09Olivier+Vidal%2C+Plot+Emmanuelle.+L%27analyse+Comptable+Du+Risque+Limites+Et+Enjeux.+Revuepp.52+9>
- ✓ **Raveleau, B.** (2007) « Projet de créer, projet d'entreprendre un défi pédagogique ». *Pratiques de formation (Revue internationale)*, n. 53, p. 83-103. [En ligne], consulté le 12 mars 2022. URL : [https://www.researchgate.net/publication/329769264\\_Quelle\\_formation\\_pour\\_enseigner\\_les\\_paradoxes\\_d'une\\_action\\_entrepreneuriale\\_ambidextre](https://www.researchgate.net/publication/329769264_Quelle_formation_pour_enseigner_les_paradoxes_d'une_action_entrepreneuriale_ambidextre)
- ✓ **Schuyler, J. R.** (2001), «Risk and Decision Analysis in Project», Pennsylvanie, E.U.: Project Management Institute. [En ligne], consulté le 03 mai 2021. URL : <https://www.bing.com/search?q=John+R.+%282001%29.+Risk+and+Decision+Analysis+in+Project.+Pennsylvanie%2C+Management+Institute>
- ✓ **Simon, H.** (1987), « Decision Making and Organizational Design ». In: Pugh, D.S., Ed., *Organizational Theory*, Penguin Books, Hammondsworth, Middlesex, 202-223. [En ligne], consulté le 17 mars 2022. URL : [https://www.scirp.org/\(S\(lz5mqp453edsnp55rrgjt55\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=2010192](https://www.scirp.org/(S(lz5mqp453edsnp55rrgjt55))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=2010192)
- ✓ **Spekman, R. E. et Davis, E. W.** (2004), «Risky business: expanding the discussion on risk and the extended enterprise», *International Journal of Physical Distribution et Logistics Management*, 34(5), 414-433.[En ligne], consulté le 07 mars 2021. URL : <https://www.bing.com/search?q=%EF%83%BC%09Spekman%2C+Rober+E.+et+Davis%2C+Edward+W.++%282004%29.+Risky+business%3A+expanding>
- ✓ **Storey, D. J.** (1987), « New Firm Formation - A Labour Market Approach to Industrial Entry ». *Scottish Journal of Political Economy* 34, 37-5 1. [En ligne], consulté le 17 février 2022. URL <https://www.jstor.org/stable/pdf/40228512.pdf>
- ✓ **Storey, D.J.** (1994), « The Role of Legal Status in Influencing Bank Financing and New Firm Growth ». *Applied Economics*, Vol. 26, pp. 129-36.[En ligne], consulté le

[file:///C:/Users/PC/Downloads/9781315544335\\_googlepreview.pdf](file:///C:/Users/PC/Downloads/9781315544335_googlepreview.pdf)

- ✓ **ST-PIERRE J.** (2009), « Motivations et déterminants de l'internationalisation de PME : Témoignages du Liban, du Maroc, du Canada et de la France ». Colloque L'entrepreneuriat et la PME algérienne face au défi de la mondialisation : enseignements des expériences internationales. [En ligne], consulté le 22 janvier 2022. URL : <https://www.cairn.info/revue-de-l-entrepreneuriat-2011-1-page-33.htm?contenu=bibliographie>
- ✓ **Strauss, A. L. et Corbin, J.** (1990), « Basics of qualitative research : Grounded theory procedures and techniques », Newbury Park : Sage Publications. [En ligne], consulté le 27 avril 2022. URL : <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED477391.pdf#page=18>
- ✓ **Thevenard-Puthod, C. et Christian, P.** (2013), « L'influence du profil du dirigeant sur le nombre et la forme des réseaux interentreprises dans l'artisanat », Revue internationale P.M.E. [En ligne], consulté le 08 octobre 2021. URL : <https://www.bing.com/search?q=%EF%83%BC%09Catherine+Thevenard-influence+du+profil+du+dirigeant+interentreprises.+Revue+internationale+P.M.E.>
- ✓ **Timmons, J.A., Smollen, L.E. et Dinee, A.L.M.** (1985), « New venture creation », seconde édition, Homewood (Ill.), Irwin. [En ligne], consulté le 07 Février 2022. URL: [https://www.google.com/search?q=%EF%83%BC%09Timmons%2C+J.A.%2C+Smollen%2C+Dinee%2C+A.L.M.+New+venture+creation\\_IUKHWJS](https://www.google.com/search?q=%EF%83%BC%09Timmons%2C+J.A.%2C+Smollen%2C+Dinee%2C+A.L.M.+New+venture+creation_IUKHWJS)
- ✓ **Velegrakis, G., et al.** (2010). « SME managers required entrepreneurship and business competences, E-Business Managerial Aspects, Solutions and Case Studies », IGIGlobal, 42-49. [En ligne], consulté le 22 juin 2021. URL : [file:///C:/Users/PC/Downloads/273-Article%20Text-1020-1-10-20200802%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/PC/Downloads/273-Article%20Text-1020-1-10-20200802%20(1).pdf)
- ✓ **Westhead, P.** (1995), « Survival and employment growth contrasts between types of ownermanaged high-technology firms », Entrepreneurship Theory and Practice, Fall, 5-27. [En ligne], consulté le 10 mai 2022. URL : [https://dial.uclouvain.be/pr/boreal/object/boreal%3A18208/datastream/PDF\\_01/view](https://dial.uclouvain.be/pr/boreal/object/boreal%3A18208/datastream/PDF_01/view)
- ✓ **Zouhour, B. H. et Chapellier, P.** (2012), « Profil et culture des dirigeants de PME Tunisiens », Actes de la 11ème CIFEPME. [En ligne], consulté le 09 décembre 2021. URL : <https://www.bing.com/search?q=%EF%83%BC%09Zouhour+Ben-63>

### Thèses :

- ✓ **Chapellier, P.** (1994), « Comptabilités et système d'information du dirigeant de PME : essai d'observation et d'interprétation des pratiques », Thèse de doctorat de sciences de gestion, Université de Montpellier II.
- ✓ **Delmar, F.** (1996), « Entrepreneurial behavior and business performance », Thèse de doctorat, Stockholm School of Economics.
- ✓ **Faber, P.** (2000), « La motivation du Dirigeant de PME : Un processus à gérer pour soi-même et l'organisation », Thèse de doctorat en sciences de gestion, IAE Lille, Lille.
- ✓ **Kalika, M.** (1984), « Contribution à la connaissance de la structure organisationnelle : Essai d'analyse systémique », Thèse de Doctorat d'Etat en Sciences de Gestion, Université de Bordeaux I.
- ✓ **Laarraf, Z.** (2010), « De la perception de la RSE à la traduction RH : cas de dirigeants de PME en Aquitaine », Thèse de doctorat en sciences de gestion, CNAM, Paris.
- ✓ **Plot-Vicard, E.** (2010), « L'information diffusée par l'exploitant sur le risque nucléaire : quelle réponse aux attentes des parties prenantes ? », Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paris-Dauphine.

### Ouvrages :

- ✓ **Bragg, S. M.** (2016), « Accounting Best Practices », seventh Editions draws from renowned accounting leader.
- ✓ **Cedegui, M. B.** (2015), « Extrait d'étude réalisée sur manuel d'organisation comptable outil de gestion et de contrôle ».
- ✓ **Chevalier, A. et Hirisch, G.** (1982), « Le risk management : pour une meilleure maîtrise des risques de l'entreprise », Paris, Entreprise moderne d'édition.
- ✓ **Cossette, P.** (1994), « Cartes cognitives et organisations », Collection Sciences de l'Administration, Éditions les Presses de l'Université Laval, Sainte-Foy, Québec.
- ✓ **Eustache A. M.** (2008) « Rédaction du manuel des procédures » de, Institut International de management, Abidjan, p.12.
- ✓ **Fourcade, C. et Marchenay, M.** (1997), « Gestion de la PME / PMI », Paris, Editions Nathan, p. 17.
- ✓ **Galesne, A.** (1981), « Les décisions financières de l'entreprise », J'joyestissement. Paris : Gestion-Dunod.
- ✓ **Henry, A., Monkam-Daverat. et Ignace,** (1998), « Rédiger les procédures de l'entreprise : guide pratique ». Paris, éditions d'organisation, (2ème édition).

- ✓ **Henry, A., Monkam-Daverat et Ignace,** (2001), « Rédiger les procédures de l'entreprise : guide pratique », Éditions d'organisation, paris, 184 p. (3ème édition).
- ✓ **Herron,** (1990), « The John Herron Art School Chronicle ». University Library. Special Collections and Archives, UA 026.
- ✓ **Jungermann, H. et Slovic, P.** (1993), « Charakteristika individueller Risikowahrnehmung ». In W. Krohn and G. Krucken G. (eds.), Riskante Technologien. Reflexion und Regulation. Einführung in die sozialwissenschaftliche Risikoforschung. Frankfurt am Main : Suhrkamp, pp. 79–100.
- ✓ **Mercier, G.** (1989), « Analyse financière », Sillery : Presse de l'Université du Québec.
- ✓ **Nguyen,** (1999), « Le contrôle interne : mettre hors risques l'entreprise », L'Harmattan, paris, 325p.
- ✓ **Smither, J. W. Walker, A. G.** (2001), « The handbook of multisource feedback ». books.google.com In this chapter, we focus on the impact of multisource feedback (MSF).
- ✓ **Strategor,** (2005), « Politique générale de l'entreprise : Politique générale de l'entreprise », 4ème édition.
- ✓ **Weber, M.** (1947), «the theory of social and economics organization», Translated by A.M. Henderson and T parsons New York: the free press.
- ✓ **Wilcock, A.** (1998), An occupational perspective of health. Thorofare, NJ: Slack.

**Dictionnaire de gestion :**

- ✓ **Cohen, É.** (2001), « Dictionnaire de gestion », Repères, La Découverte, p. 321.

# Annexes

## Annexe 1 : Le questionnaire.

### Enquête sur les PME: cas de la Région de ZIGUINCHOR

2021 - UASZ

*Nous menons cette étude pour comprendre dans un manuel de procédure les déterminants de la perception du dirigeant et les impacts sur la maîtrise des risques comptables et financiers ( CAS DE LA REGION DE ZIGUINCHOR)*

#### CARACTERISTIQUES SOCIOPROFESSIONNELLES

1. Quel est votre Age?

2. Quel est votre sexe

1. Masculin  2. Féminin

3. Quelle est votre situation matrimoniale?

1. Marié (e)  2. Célibataire  3. veuf(ve)  4. Divorcé (e)

4. Quelle est votre niveau de formation ?

1. Primaire  2. Moyen secondaire  3. Licence  4. Master  5. Doctorat

5. Quelle formation avez-vous suivie?

6. Quel est le nom de votre PME?

7. Quel est l'effectif de votre personnel?

8. Quelle est la nature de votre PME?

1. Publique  2. Privée

9. Quel est votre secteur d'activité?

10. Combien d'années d'expérience avez-vous dans ce secteur d'activité?

1. Moins d'un an  2. Un an  3. Deux ans  4. Trois ans  5. Quatre ans  6. Cinq ans ou plus

11. Disposez-vous d'une comptabilité formelle et régulière dans votre PME?

1. Oui  2. Non

12. Aimez-vous prendre des risques pour rentabiliser le résultat de votre PME?

1. Oui  2. Non

#### TYPE DE DIRIGEANT

13. Parmi ces typologies de dirigeant laquelle vous correspond-elle ?

1. Entrepreneuriale  2. Stratégiques  3. Fonctionnelle  4. Managériale  5. Cognitive

14. Parmi ces catégories de compétences laquelle vous correspond-elle ?

1. Personnelle  2. Leadership  3. Technique non financière  4. Business et finance

15. Vos expériences justifient-elles l'applicabilité de votre manuel de procédures?

1. Oui  2. Non

#### LA CONNAISSANCE DU MANUEL DE PROCEDURES

16. Comment avez-vous connu le manuel de procédures ?

1. Collègues  2. Formulaire  3. Internet  4. Autre à préciser

17. Disposez-vous d'un manuel de procédures comptables et financiers écrit dans votre PME ?

1. Oui  2. Non

18. Appliquez-vous régulièrement les normes du manuel de procédures dans votre PME

1. Oui  2. Non

19. Sinon pourquoi ?

20. Quel est votre degré de compréhension du manuel de procédures ?

1. Très faible  2. Faible  3. Moyen  4. Élevé  5. Très élevé

21. Votre manuel de procédures vous aide-t-il toujours à mesurer le niveau de risque de votre PME ?

1. Oui  2. Non

### LA PERCEPTION DU DIRIGEANT DU MANUEL DE PROCEDURES

22. A quel niveau de satisfaction vous sert votre manuel de procédures ?

1. Peu satisfaisant  2. Satisfaisant  3. Très satisfaisant

23. Comment percevez-vous l'organisation du manuel de procédures dans votre PME ?

1. Utile  2. Inutile

24. Votre formation a-t-elle un impact sur votre perception du manuel de procédures ?

1. Positivement  2. Négativement

25. Vos compétences impactent-elles sur votre perception du manuel de procédures ?

1. Positivement  2. Négativement

26. La formalisation des procédures comptables et financiers a-t-elle un effet dans votre PME ?

1. Positivement  2. Négativement

### BIAIS DE LA PERCEPTION DU MANUEL DE PROCEDURES

27. Votre manuel de procédures vous permet-il de maîtriser les risques comptables et financiers de votre PME ?

1. Oui  2. Non

28. Si oui à quel niveau ?

1. Faible  2. Moyen  3. Élevé  4. Très élevé

29. Sinon pourquoi ?

30. Est-ce-qu'il vous arrive de ne pas respecter/ utiliser les instructions du manuel de procédures de votre PME ?

1. Oui  2. Non

31. Si oui pourquoi ?

32. Quel est le niveau d'utilité de manuel de procédures dans votre PME ?

1. Peu utile  2. Utile  3. Très utile

33. Vos employés respectent-ils toujours les recommandations édictées dans le manuel de procédures de votre PME ?

1. Oui  2. Non

34. Sinon pourquoi ?

## GESTION DES RISQUES COMPTABLES ET FINANCIERS

35. Les risques comptables et financiers dépassent-ils les limites de votre manuel de procédures?

1. Oui  2. Non

36. Des moyens nécessaires sont-ils consacrés à la mise en œuvre et à la surveillance des procédures en gestion des risques?

1. Oui  2. Non

37. Le manuel de procédures vous permet-il d'identifier les principaux faiblesses du dispositif de gestion des risques ?

1. Oui  2. Non

38. Votre PME a-t-elle mis en place un plan de gestion des risques?

1. Oui  2. Non

## COMMUNICATION COMPTABLE ET FINANCIERE

39. Existe-t-il une procédure prévoyant le contrôle des informations avant la diffusion ?

1. Oui  2. Non

40. Existe-t-il un manuel de principe comptable groupe précisant le traitement comptable des opérations ?

1. Oui  2. Non

41. Existe-t-il des contrôles réguliers et/ou inopinés pour s'assurer que le manuel de procédures comptables est suivi dans la pratique ?

1. Oui  2. Non

42. Le manuel de procédures est-il un outil efficace d'amélioration du contrôle interne?

1. oui  2. Non

43. Existe-t-il des procédures pour identifier et résoudre des problèmes comptables nouveaux, non prévus, le cas échéant, dans le manuel de procédures comptables?

1. Oui  2. Non

44. PRENOM ET NOM

--

## Annexe 2 : Le guide d'entretien

1. Comment percevez-vous la mise en œuvre du manuel de procédures comptables et financières dans votre PME ?
2. Comment appréhendez-vous le manuel de procédures comptables et financières par rapport à la maîtrise des risques comptables et financiers ?

## Annexe 3 : Variables du test d'alpha de Cronbach

- **RELIABILITY**

```
/VARIABLES=ComptabilitéFormelle ManuelComptaetFin EffetFormation  
EffetCompétence MPidentDispo  
SolutionPrév ExpérienceduPM LeMPgestrisque ApplicationduPM  
Maitriserisque PrévInfos  
ControlComptaetFin ExistenceMPgroup RespectduMPdesEmp DispControlIntern  
MoyenNecessaire ResultatPME  
Formalisation Niveaurisque  
  
/SCALE ('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

**Tableau 24:** Fiabilité interne du questionnaire.

		N	%
Observations	Valide	46	95,8
	Exclue	2	4,2
	<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>100,0</b>
<b>a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.</b>			

Source : Enquêtes 2021

**Tableau 25 :** Statistique de cohérence interne du questionnaire.

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
<b>,880</b>	<b>20</b>

Source : Enquêtes 2021

**Tableau 26:** Récapitulation des réponses du guide d'entretien

<b>Numéro</b>	<b>Nom Dirigeant</b>	<b>Prénom dirigeant</b>	<b>Structure en question</b>	<b>Date Entretien</b>	<b>Durée</b>
1	NIASS	Modou Manga	SAC/Afrique	13/10/2021	25'
2	SANTALICIA	Giovanni	ACRA	13/10/2021	32'
3	BODIAN	Ibrahima	ANCAR BMC	18/10/2021	22'
4	DIALLO	Aissatou	WAARA PRODUCT	18/10/2021	19'
5	SAGNA	Moustapha Diéré	INP	21/10/2021	30'
6	SENGHOR	Lamine	Souaré et frère	22/10/2021	23'
7	TOURE	Babacar	BTSM	22/10/2021	20'
8	SEYDY	Ousmane	GIE Kassoumay tefess	22/10/2021	32'
9	MENDY	Pape Saliou Kandy	Dakar Daily Rise	22/10/2021	26'
10	GUIRASSY	Aissatou	GIE Guirassy	23/10/2021	29'
11	LY	Mamoudou	Sokhna Mbéne Mbacké	25/10/2021	26'
12	SANO	Moussa	Casa Déco	25/10/2021	34'
13	PINTO	Jean	Phcie du Boulevard	25/10/2021	21'
14	DIALLO	El hadi Djibril	D-matériaux SUARL	25/10/2021	17'
15	SENGHOR	Jean Marie	Phcie du Fogne	28/10/2021	15'
16	DJIBA	Massata	Phcie Rond-Point Ngol Dia	28/10/2021	20'
17	DIALLO	Benté	Al'amine	29/10/2021	27'
18	MALOU	Séraphin	Phcie de la ville	29/10/2021	18'
19	DIEME	Abba Docteur	Casa Optique	02/11/2021	20'
20	BASSE	Ousmane	ANAM	02/11/2021	21'
21	MBODJ	Mamadou	La Casamançaises	04/11/2021	25'
22	DIEDHIOU	Landing Gorgui	Phcie	04/11/2021	25'
23	ANGHORD	Xavier	Complexe Senefand	04/11/2021	25'

Source entretiens menés du 13 octobre au 15 novembre

Les dirigeants interrogés sont choisis de manière aléatoire. Les différentes réponses obtenues donnent des perceptions différentes d'un dirigeant à un autre.

**Tableau 27** : Retranscription du guide d'entretien de quelques répondants

<b>Questions de l'entretien</b>	<b>Nom du dirigeant</b>	<b>La société</b>	<b>Verbatim</b>
<b>Comment percevez-vous la mise en œuvre du manuel de procédures comptables et financières dans votre PME ?</b>	<b>Dr. Abba DIEME</b>	<b>Casa optique</b>	« Le manuel de procédures est un document indispensable pour le bon fonctionnement de notre entreprise. Il permet de faire une bonne planification de l'activité de l'entreprise et d'avoir un aperçu sur son évolution ».
	<b>Ousmane BASSE</b>	<b>ANAM</b>	« L'entreprise travaille avec le logiciel saari comptabilité donc les procédures sont claires et nettes. Ils permettent de faire des enregistrements journaliers réguliers et pouvoir contrôler les flux financiers ».
	<b>Xavier ANGHORD</b>	<b>Complexe Senefand SUARL</b>	« Le manuel de procédures permet la gestion consolidée du groupe. Les déclarations des fiches de paies sont formalisées et suivi par un cahier fiscal qui nous assiste dans les imputations comptables ».
<b>Comment appréhendez-vous le manuel de procédures comptables et financières par rapport à la maîtrise des risques comptables et financiers ?</b>	<b>Benté DIALLO</b>	<b>AL'AMINE</b>	« Le risque est factuel. Notre manuel de procédures aide le personnel à la prise de décision et permet de maîtriser et minimiser les risques comptables et financiers ».
	<b>Modou Manga NIASS</b>	<b>SAC/Afrique</b>	« Le manuel a un effet positif du moment qu'il nous permet d'analyser nos forces et faiblesses ainsi que notre plan d'action concernant les prises de risque mesurable pour le bon fonctionnement de notre entreprise ».

Source : entretiens menés du 13 octobre au 16 novembre

## Table des matières

Dédicace.....	I
Remerciements .....	II
Liste des sigles et abréviations : .....	IV
Liste des tableaux : .....	V
Liste des figures : .....	VI
Introduction générale.....	1
Première partie : Cadre théorique .....	6
<b>Chapitre 1 : Le profil du dirigeant de la PME et sa perception du manuel de procédures</b> .....	<b>7</b>
<b>Introduction :</b> .....	<b>7</b>
<b>Section 1 : Définition des concepts clés</b> .....	<b>7</b>
1. La notion de perception.....	7
2. Le manuel de procédures : définition, utilités et limites .....	8
3. Les déterminants de la perception du dirigeant sur le manuel de procédures .....	11
<b>Section 2 : Les déterminants du profil du dirigeant de la PME</b> .....	<b>11</b>
1. La théorie praxéologique et la théorie ontologique pour établir le profil du dirigeant.....	11
2. Revue de la littérature portant sur les déterminants du profil du dirigeant et les variables objectives caractérisant le profil du dirigeant .....	15
3. Le profil du dirigeant de la PME : le dirigeant ambitieux et le dirigeant incertain .....	19
<b>Conclusion :</b> .....	<b>21</b>
<b>Chapitre 2 : Effet du manuel de procédures sur la maîtrise des risques comptables et financiers</b> .....	<b>22</b>
<b>Introduction :</b> .....	<b>22</b>
<b>Section 1 : La maîtrise des risques comptables et financiers</b> .....	<b>22</b>
1. La notion de risque : définitions et catégories.....	22
2. Les risques comptables et financiers : .....	25
3. La gestion des risques comptables et financiers : .....	26
<b>Section 2 : L'effet du manuel de procédures sur la maîtrise des risques comptables et financiers</b> .....	<b>28</b>
1. Le manuel de procédures comme outil d'anticipation des risques .....	28
2. L'effet du manuel de procédures sur la maîtrise des risques comptables et financiers : .....	29
<b>Conclusion :</b> .....	<b>33</b>
<b>Deuxième partie : Etude empirique</b> .....	<b>34</b>

<b>Chapitre 3 : Méthodologie de recherche .....</b>	<b>35</b>
<b>Introduction :.....</b>	<b>35</b>
<b>Section 1 : Posture épistémologique et méthodologie adoptée .....</b>	<b>35</b>
1. Posture épistémologique.....	35
2. Méthodologie adoptée :.....	36
3. Le choix de l'approche mixte :.....	39
<b>Section 2 : La collecte de données .....</b>	<b>40</b>
1. Démarche de collecte de données du guide d'entretien :.....	40
2. Démarche de collecte de données du questionnaire :.....	41
3. Traitement de biais de non réponse :.....	42
4. Codage des données du questionnaire :.....	43
<b>Conclusion .....</b>	<b>45</b>
<b>Chapitre 4 : Présentation des résultats et les tests d'hypothèses .....</b>	<b>46</b>
<b>Introduction :.....</b>	<b>46</b>
<b>Section 1 : Présentation des résultats.....</b>	<b>46</b>
1. Présentation des résultats de l'entretien :.....	46
2. Présentation des données du questionnaire : .....	50
3. Les tests de validation des hypothèses .....	62
<b>Section 2 : Discussion des résultats et recommandations : .....</b>	<b>67</b>
1. Relation entre profil du dirigeant et sa perception du manuel de procédures comptables et financières.....	67
2. Relation entre le manuel de procédures comptables et financières et la maîtrise des risques. ....	69
3. Les recommandations .....	70
<b>Conclusion Générale .....</b>	<b>72</b>
<b>Annexes .....</b>	<b>85</b>