

La pratique du contrôle dans sa dimension relationnelle pour la pérennité des PME familiales au Cameroun

The practice of management control in its relational dimension for the sustainability of family SMEs in Cameroun

DJORA David

Docteur en Sciences de gestion

ESSEC (Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales)

De l'Université de Garoua, Cameroun

SOULEYMANOU Kadouamai

Agrégé professeur. CAMES

ESSEC (Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales)

De l'Université de Garoua, Cameroun

Date de soumission : 28/08/2024

Date d'acceptation : 17/10/2024

Pour citer cet article :

DJORA D. & SOULEYMANOU K. (2024) «La pratique du contrôle dans sa dimension relationnelle pour la pérennité des PME familiales au Cameroun», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 7 : Numéro 4 » pp : 592

- 618

Résumé

La pratique du contrôle de gestion au sein des PME familiales est butée entre deux raisonnements d'un côté le monde familial affectif qui cherche à protéger les membres de la famille à tous les prix et de l'autre côté, le monde de l'entreprise rationnelle qui vise sa pérennité. S'inscrivant dans cette problématique, notre étude vise à décrire la pratique du contrôle de gestion dans sa dimension humaine, susceptible d'assurer la pérennité des PME familiales au Cameroun. Pour répondre à cette préoccupation nous avons opté pour une étude cas en collectant les données par une démarche de multi triangulation auprès de neuf cas (trois Directeurs généraux, trois Contrôleurs de gestion et trois experts comptables). Nos résultats décrivent que la pratique du contrôle de gestion telle qu'elle est appliquée ne permet pas d'assurer la pérennité des PME familiales au Cameroun. Ceci est dû aux facteurs humains comme la gestion par intuition, le mode de choix du contrôleur de gestion, la compétence du contrôleur de gestion, la vision et le charisme du promoteur, le népotisme et les membres de la famille.

Mots clés : Contrôle de gestion ; Pérennité ; PME familiale.

Abstract

The control practice within these family SMEs bumps between two arguments in one side the affective family world which seeks to protect family members at all cost and in the other side the rational enterprise world which aims its sustainability. As part of this problem, this study aims to describe the practice of management control likely to ensure the sustainability of family SMEs in Cameroon. To answer this preoccupation, we have chosen a case study by collecting data using a multi-triangulation approach from nine cases (three general managers, three management controllers and chartered accountants). Our findings describe that the practice of management control as applied does not ensure the sustainability of family SMEs in Cameroon. This is due to human factors such as management by intuition, the mode of choice of the management controller, the competence of the management controller, the vision of promoter, the nepotism and family members.

Keywords: Management control ; Sustainability ; Family SME.

Introduction

Les PME familiales représentent entre 90% et 95% de la population des entreprises au Cameroun (Perdrix, 2005)¹. Ceci grâce aux efforts fournis par l'Etat notamment :

- La création des banques des PME pour résorber le problème de financement ;
- La mise sur pied des Centres de Formalités de Création d'Entreprises (CFCE) pour simplifier et faciliter les procédures de création des entreprises ;
- Le renforcement de l'Agence Nationale des PME et la création d'un fonds de garantie pour les PME ;
- La création du bureau de mise à niveau pour rendre les PME camerounaises compétitives face aux concurrents étrangers avec le phénomène de l'ACP et l'UE ;
- La création d'un Ministère des PME pour s'occuper des dysfonctionnements des PME etc.

Malgré tout cet arsenal de soutiens par l'Etat, 8 entreprises sur 10 disparaissent deux ans plus tard après leur création ou après leur transition (Souleymanou, 2017). Or nous savons que le contrôle de gestion est un processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées dans l'intérêt de la structure autrement dit avec efficacité et efficience pour réaliser les objectifs de ladite structure. Le contrôle de gestion est un processus qui permet aux managers des entreprises, d'influencer les autres membres de l'organisation pour appliquer leurs stratégies (Anthony, 1988²). Le contrôle de gestion a une fonction très importante car il assure le lien entre la dimension stratégique (les dirigeants), la dimension tactique (managers) et enfin la dimension opérationnelle (les salariés) (Ngouloubi, 2024).

Pour préserver la pérennité de la PME familiale, le contrôle de gestion devient donc un impératif. Le contrôle de gestion a généralement deux dimensions : la dimension technique où il s'agit principalement des outils utilisés par le contrôle de gestion et la dimension humaine ou relationnelle qui prend en compte le choix, la compétence, le profil souhaité et en fin le type de contrôleur de gestion. Dans le cadre de recherche, nous allons nous atteler uniquement à la seconde dimension qui est la dimension humaine ou relationnelle. Dans le cas des PME camerounaises qui sont pour la plupart des PME familiales, il s'avère que les dirigeants nomment à des postes de responsabilité les membres de leur famille qui n'ont pas la capacité

¹ Cité par Tsachoua et al. (2021), La pérennité de l'entreprise au Cameroun.

²Anthony R.N., (1988), « The Management Control Function », *Harvard Business School Press*, Boston, adapté et traduit en français par Ardoin J-L., (1993), *La fonction contrôle de gestion*, Publi Union, Paris. Cité par Arnaud H. (2001),

requis. Il s'agit pour le patron de favoriser les relations aux compétences. Dans ce cas la pratique du contrôle au sein de ces PME familiales est butée entre deux raisonnements d'un côté le monde familial affectif qui favorise et protège les membres de la famille à tous les prix et de l'autre côté, le monde de l'entreprise rationnelle qui vise la rentabilité et la pérennité. Quelle est la pratique du contrôle de gestion surtout dans sa dimension humaine susceptible de rendre pérennes les PME familiales dans l'environnement camerounais ? Pour atteindre cette préoccupation, nous avons procédé à une étude de cas en collectant les données par une multi triangulation auprès de neuf cas (trois Directeurs généraux, trois Contrôleurs de gestion et trois experts comptables) dans quatre villes du Cameroun (Douala, Yaoundé, Ngaoundéré et Maroua).

Les articulations de cette étude se déclinent en trois points. Le premier présente le cadre théorique et les déterminants de la dimension relationnelle du contrôle de gestion, le deuxième met en lumière la démarche méthodologique et en fin le troisième donne les résultats et les discussions que cela peut susciter.

1- Cadre théorique et les déterminants de la dimension relationnelle du contrôle de gestion pour la pérennité des PME familiales

Ce cadre théorique met en lumière dans un premier temps les théories explicatives qui permettent de décrire les déterminants du contrôle de gestion susceptibles d'influencer la pérennité des PME familiales dans le contexte camerounais.

1-1 justification théorique de la description du contrôle de gestion pour la pérennité des PME familiales

Une multitude de théories ont été mises en œuvre pour décrire le comportement des PME familiales en matière de contrôle de gestion. Il s'agit particulièrement de la théorie de l'agence, la théorie de l'intendance et la théorie de l'apprentissage organisationnel.

1-1-1 Apport de la théorie de l'agence

La théorie de l'agence étudie en réalité le simple fait que l'associé délègue son pouvoir au dirigeant autrement dit le fonctionnement réel des entreprises qui est devenu très complexe au regard de l'environnement en plein développement. Le pouvoir des dirigeants est délégué aux opérationnels et ces derniers doivent mettre sur pied des mécanismes pour minorer les différents abus qui peuvent en arriver, parmi ceux-ci nous avons le contrôle de gestion (Jensen et Meckling, 1976). Le contrôle de gestion joue un rôle très important dans la relation d'agence (Bollecker 2007). Il permet d'acquérir les informations sur les opérationnels. Dans les PME familiales, le lien de parenté modère et limite les conflits entre le dirigeant et le propriétaire.

Car il traduit la loyauté et l'engagement vis-à-vis de la famille envers la structure. Le contrôle de gestion diminue au maximum le problème d'asymétrie d'information entre les dirigeants et les opérationnels (Amana et al, 2023).

1-1-2 La théorie de l'intendance

La théorie de l'intendance serait plus convenable dans le cadre de la dynamique de la PME familiale. Dans le contexte des entreprises familiales les managers sont aussi diligents et engagés dans la même direction de l'entreprise que les propriétaires, ils sont psychologiquement supposés être des bons « intendants » (Davis, et al., 1997).

1-1-3 La théorie de l'apprentissage organisationnel

L'analyse se fait par rapport aux connaissances détenues par les membres de famille qui généralement managent la structure d'une part, et d'autre part la mobilisation de l'approche cognitive apportée par le contrôleur de gestion dans l'organisation de la PME familiale. Elle obéit généralement à une boucle simple qui intervient généralement à la suite d'une détection d'écart et de sa correction pour se recentrer sur les standards (Argyris et Schön, 1978). La répétition de boucle objectifs-actions-résultats permet d'induire l'existence d'un processus d'apprentissage dans le contexte du contrôle de gestion dans les PME familiale.

1-2 Les déterminants du contrôle de gestion pour la pérennité des PME familiales

Une PME est dite PME familiale lorsqu'on constate que la majorité de la propriété ou du contrôle appartient à une famille ou encore dans laquelle deux membres de la famille sont directement impliqués dans le management autrement dit exercent un poids au niveau de la direction de la structure à travers l'exercice des liens familiaux, de rôles dans la gestion et de la détention des droits de propriété (Rosenblatt, et al. 1985). Une PME familiale se particularise par la forte concentration du pouvoir et de la propriété entre les mains des membres de la famille qui cherchent à maintenir des liens familiaux et des influences au sein de la structure (Litz, 1995). Dans ces types d'organisation, on possède trois caractéristiques fondamentales qui sont la multiplicité des rôles joués par les membres de la famille, l'influence que peut exercer l'institution familiale sur la vie de l'entreprise et l'intention de continuité à la génération future. Dans ce type d'entreprise, le contrôle de gestion est perturbé par la présence effective des membres de la famille en son sein.

Dans les PME familiales, la famille est au centre de presque toutes les décisions. Pour ce qui est du contrôle de gestion, surtout dans sa dimension relationnelle notre étude portera sur l'influence de la famille sur le choix, la compétence, le type et le profil souhaité d'un contrôleur de gestion.

1.2.1 La compétence d'un contrôleur de gestion

Le contrôle de gestion est un moyen de maîtrise et de cohérence de l'ensemble des activités de l'entreprise (Bouquin, 1998). Cette définition met en exergue la centralité du contrôleur de gestion dans le système de contrôle. Avec le développement des nouvelles technologies, certains travaux montrent que la profession de contrôleur de gestion a évolué considérablement avec notamment l'utilisation de l'outil informatique où le contrôleur de gestion doit être un spécialiste des systèmes d'information. De nombreux auteurs s'interrogent sur les rôles exercés actuellement par le contrôleur de gestion (Meysonnier et Pourtier, 2006).

De nature architecturale, fonctionnelle et polyvalente, les tâches techniques confiées aux contrôleurs de gestion peuvent être regroupées en trois types d'activités principales (Boltecker, 2007) :

- **Les Compétences financières** : qui vont de la conception à l'utilisation des outils de contrôle de gestion ;
- **Les compétences relationnelles** : qui favorisent la création d'un langage commun et des représentations compatibles entre elles, posséder une aptitude à la communication, à la capacité de persuasion et de négociation, à la capacité d'écoute et de travail en équipe, posséder des capacités de consultant évaluateur ou conseiller ;
- **Les compétences dans l'utilisation** : Les contrôleurs de gestion ont besoin de nouvelles connaissances pour mener à bien leurs missions. Les changements technologiques ont induit une évolution majeure du rôle « d'informateur » du contrôleur de gestion. Il s'agit de façonner, traiter, sélectionner et commenter l'information. Le contrôleur de gestion joue désormais un rôle plus important que celui d'un simple fournisseur d'informations. Le contrôleur de gestion n'est pas seulement un fournisseur d'information mais également un administrateur dans la mesure où il doit aussi se concentrer sur l'animation, la rénovation des systèmes, ainsi que la réorganisation des procédures.

1.2.2 Le type de contrôleur de gestion

On différencie quatre idéaux-types de fonctions de contrôle de gestion ayant chacune des pratiques et des rôles différents comme le montre le tableau suivant (Lambert et Sponem, 2008) :

Tableau 1 : Typologie des fonctions de contrôle de gestion

N°	Type de contrôleur de gestion	Quelques Caractéristiques
1	Contrôleur de gestion partenaire	<p>-Les activités opérationnelles sont modélisées par des outils du contrôle et les opérationnels sont contraints de partager avec les contrôleurs de gestion leur connaissance de l'activité et les informer de leurs projets et leurs activités en cours ;</p> <p>-Le manager opérationnel délègue aux contrôleurs de gestion les analyses qu'il juge nécessaires à la prise de décision lorsqu'il est absorbé par les problèmes opérationnels (Lambert et Sponem, 2008).</p>
2	Contrôleur de gestion discret	<p>-Les managers opérationnels ne discernent pas l'intérêt des informations ou analyses que les contrôleurs de gestions pourraient leur fournir, ce qui rend les managers totalement réfractaires à leur ingérence dans des problématiques qu'ils jugent stratégiques ;</p> <p>-Les tâches dites « classiques » du contrôleur de gestion sont réduites à travailler sans le concours volontaire des opérationnels, ce qui vient renforcer la suprématie des chefs de produit restant entièrement maîtres des informations et des dossiers clés ;</p> <p>-Les tâches du contrôleur de gestion sont beaucoup plus réduites aux respects des procédures.</p>
3	Contrôleur de gestion Garde-fou	<p>-Généralement c'est dans les entreprises où la part de l'activité générant le plus de valeur ajoutée est faiblement mobilisation (design, conception) ;</p> <p>-La problématique de l'organisation est déléguée aux sous-traitants dans un redécoupage des périmètres d'intervention ;</p> <p>-La plupart des dirigeants sont des polytechniciens, ou technocrates et l'ensemble des salariés sont incités à une mobilité régulière et sans limite ;</p> <p>-Les tâches du contrôleur de gestion sont trop classiques, comme le <i>reporting</i>, ou la préparation et le suivi des budgets. Les outils semblent peu influencer le cœur de l'activité opérationnelle. La plupart de ses activités en déconnexion des opérationnels.</p>
4	Contrôleur de gestion omnipotent	<p>-C'est « le contrôleur de gestion tout puissant » ;</p> <p>-Son rôle est de ramener le pouvoir aux mains de la direction, seul gage du succès et de la pérennité de l'entreprise ;</p> <p>-il a une loyauté sans faille pour la direction et impose ses normes aux opérationnels (Lambert et Sponem, 2008).</p>

Nous-mêmes

1.2.3 Le profil souhaité d'un contrôleur de gestion

Il existe trois profils souhaités par les contrôleurs de gestion (Chiapello, 1990) :

- Le technicien, qui se consacre aux outils ;
- Le consultant-évaluateur, qui conseille la Direction Générale ;
- Le conseiller, qui intervient aussi auprès des opérationnels.

Selon lui, les contrôleurs de gestion ont la charge de la comptabilité générale pour 28% d'entre eux, de la comptabilité analytique pour 76% d'entre eux et de planification pour 52% d'entre eux.

Il existe un certain lien entre le rôle jugé souhaitable d'un contrôleur de gestion et la taille de l'entreprise (Chiapello, 1990). Il indique ainsi :

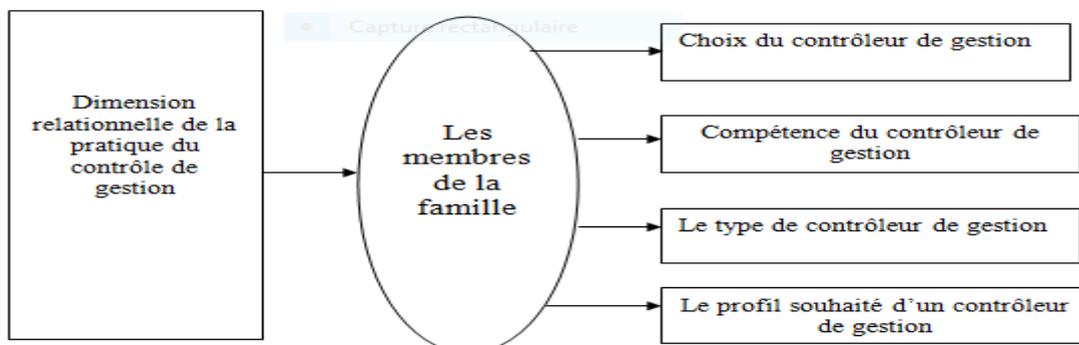
- Pour être contrôleur de gestion dans une structure de plus de 2000 personnes, il faut avoir le profil de consultant ou un conseiller ;
- Pour être contrôleur de gestion dans une structure moindre, il vaut mieux avoir un profil de technicien.

1.2.4 Le contrôleur de gestion : Son choix

Dans les PME familiales où les membres de la famille jouent un rôle très prépondérant, le choix du contrôleur est opéré de façon irrationnelle en se basant sur des choix fantaisistes (l'affectif prime sur le rationnel). Il se manifeste par l'imposition ou les recommandations par les membres de la famille que le contrôleur de gestion ait la compétence ou non. En d'autres termes le népotisme est observé dans ce type d'entreprises.

La dimension relationnelle du contrôle de gestion sera illustrée selon le schéma ci-après :

Figure 1 : La dimension relationnelle du contrôle de gestion



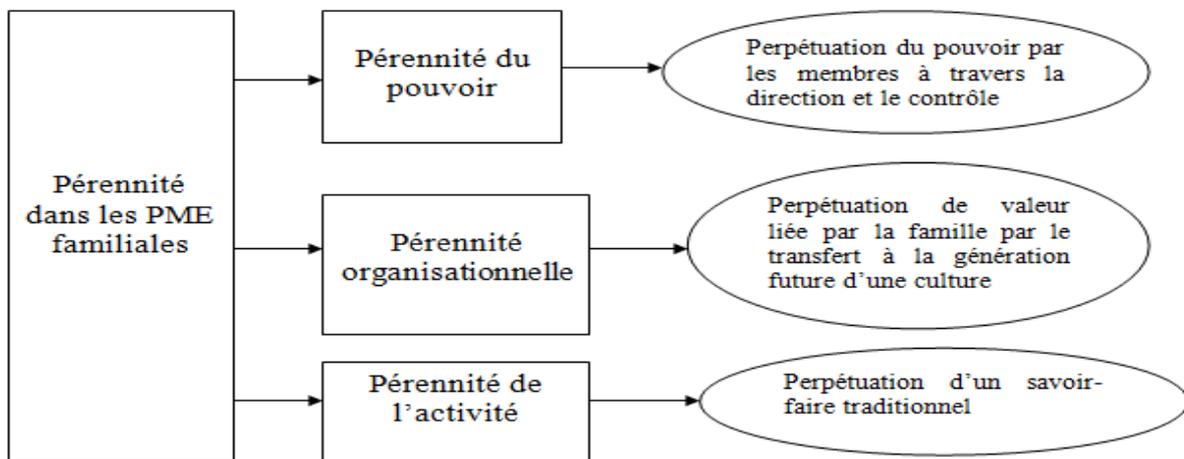
Source : Nous-mêmes

I.3 Le pérennité dans les PME familiales

La pérennité des entreprises relève d'une survie organisationnelle sur le long terme (Foued, et al. 2017). Au Cameroun par exemple 8 sur 10 entreprises disparaissent deux ans plus tard après leur création ou après leur transition (Souleymanou, 2017). De nombreuses études se sont également intéressées aux facteurs de disparition des jeunes entreprises ou durant les premières années de leur création (Shimizu, 2011 ; Teurlai, 2004 ; Thornhill et Amit, 2003). Les facteurs de défaillances les plus connus dans la littérature portent sur la non reprise dans le cas d'entreprises familiales, l'échec commercial ou financier, les échecs de lancement de produits, la rupture ou l'obsolescence technologique. Par ailleurs, la survie des entreprises dépend aussi de leurs conditions de création et des profils de leurs dirigeants surtout dans les PME familiales. L'ingérence excessive des membres de la famille à la gestion n'est-il pas aussi un facteur de disparition des PME familiales ?

La littérature sur le concept de la pérennité d'une organisation montre que ce concept est polymorphe. En ce sens, il existe trois formes de pérennité à savoir la pérennité du pouvoir, de l'organisation et de l'activité dans une PME familiale (Mignon, 2009) comme le montre la figure 2 ci-après :

Figure 2 : forme de pérennité dans une PME familiale



Source : Nous-mêmes

2. Canevas méthodologique

Il s'agit de la deuxième étape de notre travail pour décrire la dimension humaine ou relationnelle susceptible de rendre pérennes les PME familiales dans le contexte camerounais à partir d'une étude de cas. Pour cela, nous avons interrogés 9 cas (trois experts comptables et trois Directeurs

Général et trois contrôleurs de gestion des PME familiales dans divers secteurs commercial, industriel et de service) comme le montre le tableau 2 ci-après :

Tableau 2 : Synthèse des caractéristiques des cas présentés

N°	Type d'entreprise	Secteur	Type de société	qualité de la personne interviewée	Ville	N° du cas
01	Cabinet d'expertise comptable et d'audit	Local	SA	Expert comptable	Maroua	1
02		<i>Big-four</i>	SA	Auditeur junior	Douala	2
03		Local	SARL	Expert comptable	Douala	3
04	PME familial	Service	SA	Directeur général	Douala	4
05		Commercial	SA	Directeur général	Yaoundé	5
06		Industrielle	SA	Directeur général	Douala	6
07		Industrielle	SA	Contrôleur de gestion	Douala	7
08		Commercial	SARL	Contrôleur de gestion	Ngaoundéré	8
09		Service	SA	contrôleur de gestion	Maroua	9

Source : Nous-mêmes

2.1 L'accès aux participants et obtention des données

Cette phase est la plus difficile et la plus délicate de notre processus de recherche. On doit en effet reconnaître qu'au pays, l'heure n'est malheureusement pas encore à l'ouverture et la coopération des PME dans la recherche universitaire. Les PME se montrent de plus en plus prudentes et suspicieuses sur l'utilisation des données par les chercheurs. Cela est dû peut-être au climat de méfiance qui règne entre les opérateurs économiques et l'administration fiscale d'une part et d'autre part les concurrents qui peuvent utiliser ces données pour anéantir cette PME. Néanmoins dans notre cas, cet obstacle est moins dû à la méfiance d'une part et d'autre part à la disponibilité des participants à nous accorder les entrevues car nous sommes arrivés au moment où les entreprises étaient en plein travaux de fin d'inventaire ou fin d'exercice.

2.2. L'approche par triangulation et par multi triangulation des données

La triangulation est la combinaison de plusieurs sources de d'information dans la découverte de connaissance (Guillemette, 2006). Lorsqu'elle porte sur plusieurs pans de la recherche, on parle de multi triangulation. Pour accroître la validité du construit, le chercheur doit utiliser lors de la collecte des données, plusieurs sources d'informations (écrites, orales), différentes méthodes d'enquête (questionnaires, entretiens observations, schémas) et divers informateurs (Hlady-Rispal, 2000). Nous avons pour notre cas mis en œuvre une démarche multi triangulation en quatre points comme le montre le tableau 3 ci-après :

Tableau 3 : Types de triangulation déployés pour cette recherche

Types de triangulation mobilizes	Définitions	Outils de mise en œuvre dans l'étude
Triangulation des sources de collecte	Utilisation des sources variées pour recueillir les données sur le terrain	<ul style="list-style-type: none"> - Etude documentaire - Entrevues
Triangulation de temps de collecte	Collecte des données à des intervalles de temps multiples et variés	<ul style="list-style-type: none"> - Premières entretiens - Secondes entretiens
Triangulation des participants ou groupe de participation	Mobilisation de plusieurs catégories de participants et de plusieurs personnes à l'intérieur de chaque unité d'analyse	<ul style="list-style-type: none"> - Experts comptables - Les dirigeants - Les contrôleurs de gestion
Triangulation multiple ou multi-triangulation	Utilisation de plusieurs formes de triangulation pour accroître la validité de son construit	<ul style="list-style-type: none"> - Triangulation des sources - Triangulation de temps - Triangulation des personnes - Triangulation des théories

Source : Nous-mêmes

Pour ce qui est des dirigeants et les contrôleurs de gestion, l'accès aux participants était moins difficile que pour les experts comptables, nous avons certes peiné mais cette peine était moindre. Pour accéder aux participants, le premier obstacle c'était les vigiles. Ils nous demandaient si on avait rendez-vous avec les concernés, après échange ils finissent par nous laisser. Par la suite nous procédons par la voie normale qui est la rédaction d'une demande d'entretien, cette demande est déposée au secrétariat du directeur général où ce dernier doit donner son accord pour commencer l'entretien proprement dite. Ainsi sur douze demandes effectuées dans douze PME familiales différentes (de service, commercial et industriel) et cabinets d'expertise comptable, nous avons eu accès à trois directeurs généraux, trois

contrôleurs de gestions et trois cabinets d'expertise comptable car à partir de ces neuf cas, les réponses étaient pratiquement les mêmes d'où la notion de la saturation théorique.

Le tableau ci- après montre les caractéristiques des différents participants :

Tableau 4 : Caractéristiques des participants à la collecte des données

N°	Cas		Qualité du répondant	Niveau d'étude	Nombre d'année	Durée totale des entrevues
01	Cabinet d'expertise comptable	Local	Expert comptable	DEC	5 ans	48 mn
02		<i>Big-four</i>	Auditeur sénior	DESC	12 ans	1h 06 mn
03		Local	Expert comptable	DEC	28 ans	51 mn
04	PME familiales	Service	Directeur general	Licence	11 ans	57mn
05		Commerciale	Directeur general	Master	11 ans	48 mn
06		Industrielle	Directeur general	Master	18 ans	46 mn
07	PME familiale	Industrielle	Contrôleur de gestion	BTS	9 ans	52 mn
08		Commerciale	Contrôleur de gestion	BAC	11 ans	1h 48 mn
09		Service	contrôleur de gestion	BTS	8 ans	1h 18 mn

Source : Nous-mêmes

2.3. La retranscription manuelle des données

Il s'agit dans ce cas de restituer mot à mot tout ce qu'a dit l'interviewé, sans changer le texte, sans l'interpréter et en évitant les abréviations. Nous avons fait fi des discours hors contexte, et hors sujet, puisque ceux-ci correspondent à des pauses que les participants se donnent pour se détendre. De temps en temps si le discours verbal est moins riche, les comportements gestuels d'approbation ou de rejet (par exemple les mimiques) viennent en complément. Cette méthode reste très pénible et prend énormément du temps (Wanlin, 2007). Dans la littérature, on estime qu'il faut en moyen 2 et 3 heures de temps pour faire une retranscription d'un entretien d'une heure de temps qui produit environ six mille à huit mots saisis dans Microsoft Word. Bien que nous ayons réussi à réaliser manuellement cette tâche pénible, nous avons fait recours à un logiciel (Atlas ti) pour la suite du processus notamment l'analyse des données.

2.4. L'analyse des données proprement dite

Ici, il s'agit d'analyser tout le matériel d'enquête constitué par les comportements, les gestes, les mots et les signes, en bref les dits et les non dits obtenus lors des phases d'observation et/ou

d'entretien. Pour cela, les verbatim obtenus, servent de base à la construction de la signification profonde des avis recueillis. Pendant cette phase, nous avons fait usage d'un logiciel de traitement Atlas ti.

Le tableau 5 ci-après donne la synthèse de la méthodologie adoptée pour cette recherche.

Tableau 5 : Synthèse du protocole d'obtention des données

N°	Posture	Choix adapté pour notre étude
01	Posture épistémologique	- Constructivisme - Interprétativisme
02	Approche méthodologique	- Qualitative
03	Logique de recherché	- Inductive
04	Cadre de recherché	- Recherche exploratoire - Recherche descriptive
05	Recherche de terrain	- Etude de cas
06	Méthode de collecte	- Entretien semi-directif
07	Outil de collecte de données	- Guide d'entretien - Etude documentaire
08	Terrain d'étude	- Douala - Yaoundé - Ngaoundéré - Maroua
09	Logiciel	- Atlas ti

Source : Nous-mêmes

3. Identification des principaux facteurs relationnels qui influencent la pratique du contrôle de gestion susceptible d'assurer la pérennité des PME familiales (résultats et discussion)

Nous allons consacrer cette partie à l'analyse des différents résultats obtenus en réponse à notre préoccupation et objectif que nous nous sommes fixés dans cette étude. En guise de rappel, il s'agissait d'identifier les facteurs du contrôle de gestion qui influencent l'application de la pratique du contrôle de gestion surtout dans sa dimension relationnelle susceptible d'assurer la pérennité des PME familiales au Cameroun et donner les types de relations qui existeraient entre le contrôle de gestion et la pérennité dans les PME familiales.

Après analyse des données nous constatons que, la pérennité de la PME familiale dépend des facteurs humains ou relationnels du contrôle de gestion tels que : le charisme et la vision du promoteur, la gestion par intuition du dirigeant, l'impertinence du contrôleur de gestion par le promoteur, l'influence de la famille.

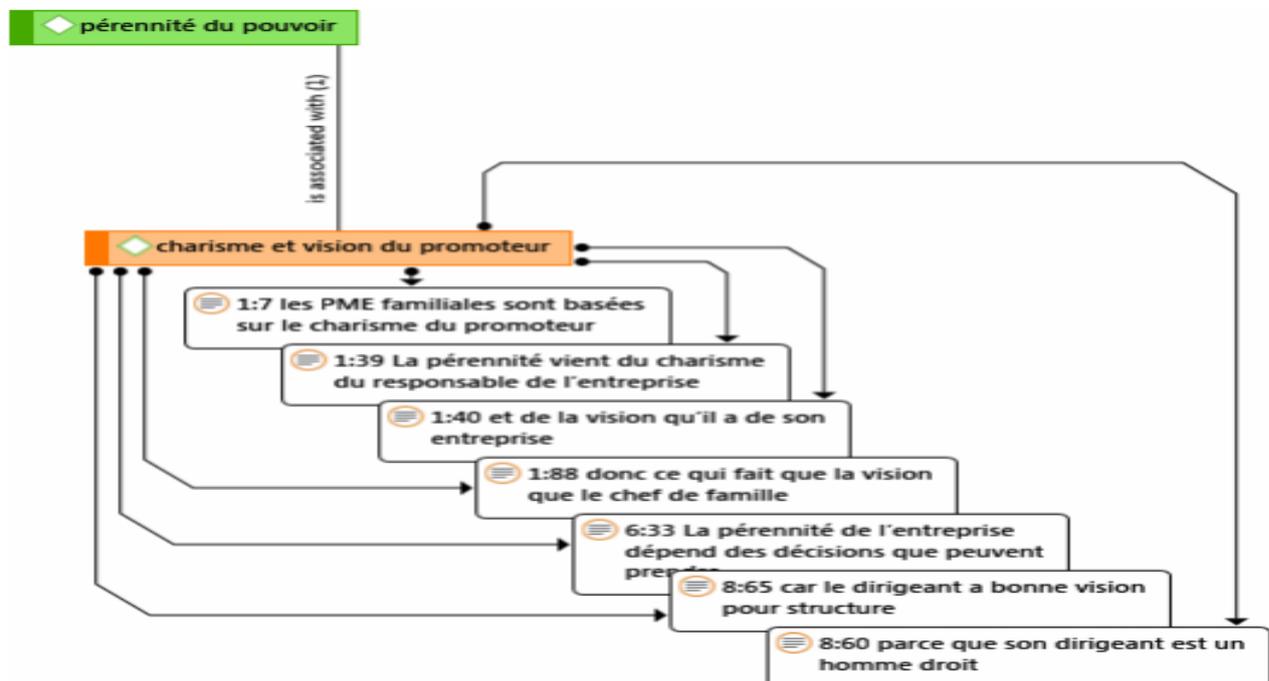
3.1. Le Charisme et la vision du promoteur

Dans les PME familiales, le fait que l'essentiel des pouvoirs soit centré sur le dirigeant, n'est qu'une conséquence de la concentration du capital social telle qu'évoquée dans la mesure où la constitution du capital social des PME est le plus souvent faite par affinité familiale amicale et/ou tribale (Wamba, 2001) et dans un contexte où il existe rarement des dirigeants non propriétaires. On rencontre très peu de cas de séparation entre les fonctions de gestion et de décisions (Wamba, 2001). Cette situation place le dirigeant /propriétaire de la PME dans une logique de pouvoir illimité de gestion, de décision et de contrôle lui permettant d'être au centre des décisions de l'entreprise. Comme le témoigne un des contrôleurs de gestion suivant cas 8 : *« Tout part du fondateur lui-même. A titre d'exemple, le fondateur de l'entreprise est obligé de se justifier sur les moindres dépenses. Ça aussi c'est un souci de transparence de gestion. Si on veut assurer la pérennité d'une entreprise, on doit faire jusqu'au dernier détail. Je parle du directeur général qui est fondateur de la structure et lui-même s'il fait un déplacement, il doit établir à son retour, ce qu'on appelle un bilan de voyage. Ce bilan de voyage retrace toutes les dépenses effectuées jusqu'aux dépenses de péages dont il doit justifier par la présentation d'un ticket de péage »*. Comme disait un des interviewés cas 1 *« La pérennité vient du charisme du responsable de l'entreprise et de la vision qu'il a de son entreprise, et de là où il veut arriver avec son entreprise. »*.

C'est pourquoi sa vision et son charisme ont un impact sur la pérennité du pouvoir d'où cette proposition suivante :

P1 : Le charisme et la vision du promoteur influencent la pérennité du pouvoir de la PME familiale.

Figure 3: Groupe de codes [le charisme et la vision du promoteur]



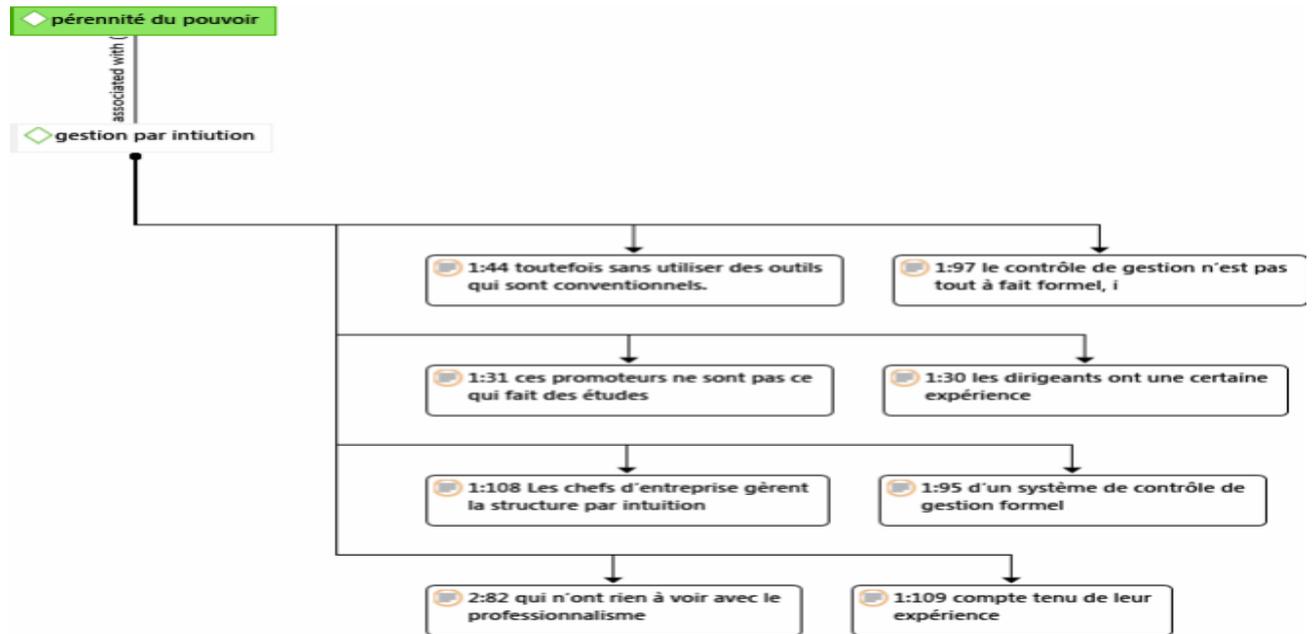
Source : Nous-mêmes

La figure 3 ci-dessus montre à suffisance que la vision et le charisme du dirigeant est un facteur qui influence considérablement le mode gestion de la structure (la PME familiale). Le dirigeant dans ce type d'entreprise est « la pirouette ».

3.2. La gestion par intuition du dirigeant

En s'appuyant sur les travaux de (Bernard, 1938) concernant les phénomènes émotifs et intuitifs, dans l'observation de la pratique les décideurs et les consultants de certains travaux en management stratégique permettent de relever que la plupart des managers recourent souvent à l'intuition dans le processus de décision et la personnalité avec des degrés qui varient cependant selon la nature de la décision et la personnalité du décideur. Dans les PME familiales, les décisions stratégiques reviennent principalement au Dirigeant/ Promoteur. Il s'appuie sur son expérience, sans outils, aucun professionnalisme comme le témoigne le cas 1 : « ... les dirigeants ont une certaine expérience qu'ils ne pourront..... ces promoteurs ne sont pas ce qui ont fait des études et encore moins des études de gestion, mais ils ont acquis une expérience dans le domaine qui fait en sorte que de manière qu'ils croient maîtriser leur marché, ils maîtrisent véritablement leur marché. Ils commencent à mener les activités dès le bas âge. Mais en terme d'outil, il y a très peu d'outils ».

Figure 4 : Groupe de codes [gestion par intuition]



Source : Nous-mêmes

Suite aux différents codes générés par le logiciel selon la figure 4, nous allons dans le même sens que la proposition de (Kammoun et Ben, 2012) selon laquelle « *l'appartenance à la famille propriétaires favorise l'utilisation de l'intuition dans la prise de décision stratégique au sein des entreprises familiales* ». Ainsi, nous allons dans le même sens en ayant la proposition suivante :

P2: La gestion par intuition favorise la pérennité du pouvoir de la PME familiales

En Afrique en général et au Cameroun en particulier, la PME Famille est davantage une entreprise personnalisée, fortement marquée par son chef ; sa dimension dépend de l'aptitude de ce dernier à communiquer et à animer un groupe plus ou moins important dans un style personnel par opposition au style relativement " désincarné " de la grande entreprise (Tchankam, 1998).

3.3. Les membres de la famille et le contrôle de gestion

La PME familiale est plus complexe en matière de gouvernance que celle non familiale en raison de la présence d'une entité qui vient s'y ajouter : la famille. La somme des émotions et des problèmes familiaux rendent complexe la pratique ou l'implantation du contrôle de gestion digne de ce nom. Ce type de conflits interpersonnels forts peut être fatal pour la PME familiale (Salloum, et al., 2012). Par exemple quand le contrôleur de gestion n'est pas membre de la famille, les autres personnels membres de la famille ne vont pas mettre en pratique les

directives du contrôleur de gestion. Il ne sera qu'un simple contrôleur « passif » ou discret et garde-fou. Il y aura permanentement les conflits soit avec les dirigeants ou les opérationnels membres de la famille. Comme le témoigne un ancien contrôleur de gestion et actuellement dirigeant de sa propre structure cas 4 « ... j'ai eu de problème avec le DG qui est le frère du promoteur parce que j'ai refusé de signer ses pièces, cela a tonné en entreprise. Cela m'a valu 8 jours de mise à pieds parce que ma signature servait de caution de la dépense pour le propriétaire qui vit en Europe ».

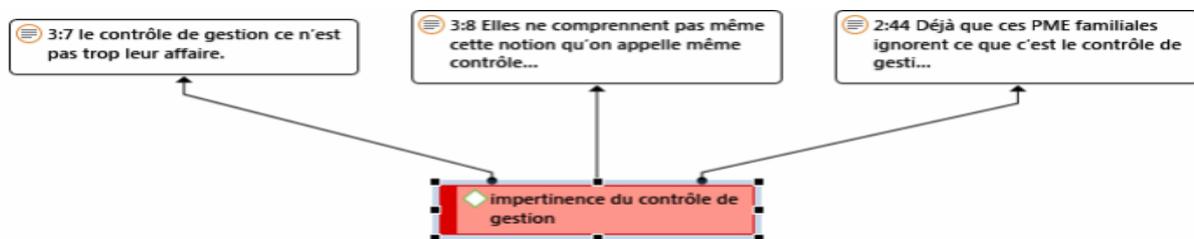
Le népotisme est beaucoup observé dans ce type d'entreprise.

P3: Les membres de la famille influencent la pratique du contrôle de gestion susceptible d'assurer la pérennité de la PME familiale

3.4. Impertinences du contrôle de gestion

Plusieurs dirigeants de PME familiales ignorent l'importance du contrôle de gestion. C'est pourquoi ils gèrent la structure par intuition. La figure suivante donne les arguments pour illustrer l'impertinence du contrôle de gestion au sein de la PME familiale dans le contexte camerounais.

Figure 5 : Groupe de codes [impertinence du contrôle de gestion]



Source : Nous-mêmes

Suite à ces différents codes dans la figure 5, nous constatons que beaucoup de PME ne connaissent pas encore le bienfait du contrôle de gestion comme disait un des experts comptables Cas 2 « *En principe, au Cameroun tout comme dans d'autres pays en Afrique, le contrôle de gestion ce n'est pas trop leur affaire. Leur problème c'est beaucoup plus la comptabilité externe qui est la comptabilité générale et la fiscalité. Elles ne comprennent pas même cette notion qu'on appelle même contrôle de gestion* ». Or nous savons que le contrôle de gestion est une fonction qui est intéressée par la gestion comptable et financière de l'entreprise. Il permet de maîtriser tous les coûts et les dépenses auxquels l'entreprise fait face et d'optimiser les rendements. Le contrôle de gestion est un moyen de pilotage de la performance dans le contexte de PME (Tahrouch et Ouazzani, 2023). Cette fonction permet de prioriser toutes les activités de la PME familiale afin d'assurer une excellence dans tous les

services. Grâce à ce processus de contrôle, la PME familiale peut éviter les pertes et sa liquidation et préserver les intérêts de ladite PME familiale. Comme disait le cas 8 « ...le contrôle de gestion devrait être là pour préserver les intérêts de l'entreprise et comme ça, son ultime objectif du moins son objectif principal est de préserver les intérêts de l'entreprise. Il s'organise de manière quotidienne, de manière hebdomadaire, de manière mensuelle et de manière annuelle à préserver les intérêts de la structure en mettant sur pied un certain nombre d'activité de manière quotidienne en se posant la question qu'est-ce que je peux faire pour que les intérêts de l'entreprise soient préservés et ça sur le plan matériel, financier, humain ».

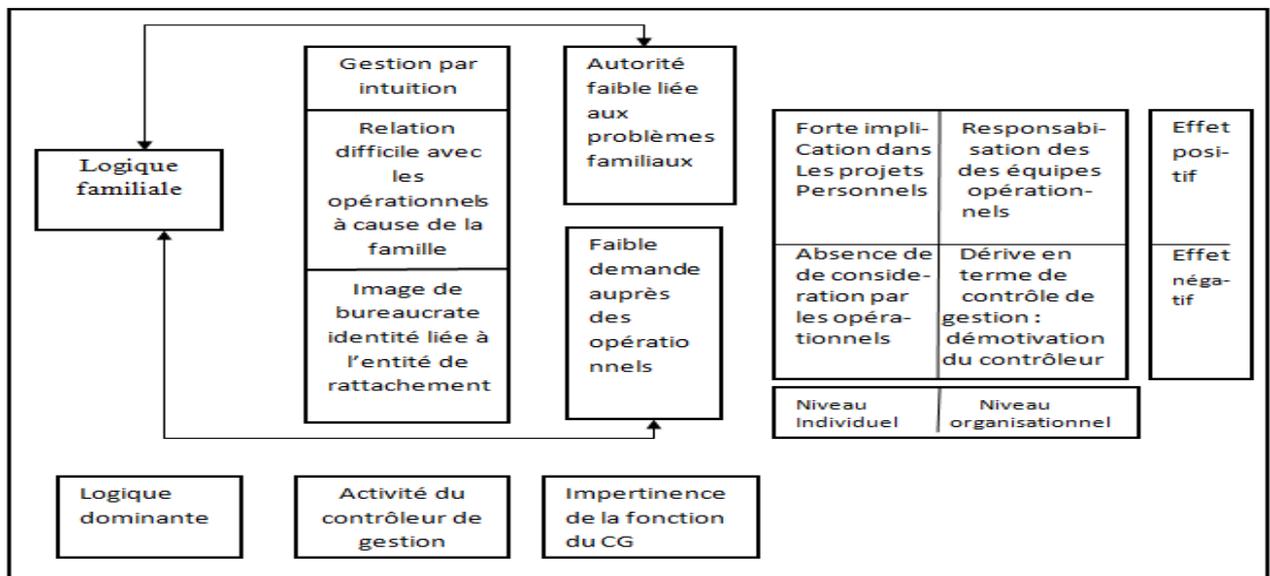
P4 : L'impertinence du contrôle de gestion influence la pérennité de la PME familiale

3.5. Les types et profil souhaité d'un contrôleur de gestion dans les PME familiales

Nous allons nous baser sur les travaux de (Lambert et Sponem, 2008) qui différencient quatre idéaux-types de fonctions de contrôle de gestion ayant chacune des pratiques et des rôles différents. Il s'agit des contrôleurs partenaires qui joue de coaching avec les opérationnels et un consultant pour le dirigeant. Nous avons également un le contrôleur discret qui ne met sur la scène que son savoir tout en restant un bon légaliste de la procédure. Ensuite nous avons un contrôleur garde-fous, ses tâches du contrôleur de gestion sont trop classiques, comme le *reporting*, ou la préparation et le suivi des budgets, ses outils semblent peu influencer le cœur de l'activité opérationnelle. La plupart de ses activités sont en déconnexion des opérationnels. Et en fin nous avons le contrôleur omnipotent ou encore contrôleur tout « puissant ». Dans le cas des PME familiales, le type de contrôleur le plus en vue est le contrôleur discret et garde-fou qui ne met en exergue que son faire (théorique et pratique) c'est-à-dire l'utilisation des outils de contrôle. Ce genre de contrôleur qui n'est qu'un technicien montre davantage des limites qui peuvent influencer la vie de la PME familiale. Le contrôleur de gestion doit jouer aussi le rôle de pédagogue. Autrement dit, il doit associer à sa technique, le côté comportemental, le volet pédagogique. Comme disait un des contrôleurs de gestion Cas 8 «... euh le contrôleur de gestion devrait être aussi dans cette peau de gendarme qui n'est pas forcément le bourreau mais qui a aussi un rôle pédagogique à jouer. Ramener les uns et les autres à la raison, à la bonne gestion, à la bonne route ».

La figure 6 ci-après explique comment fonctionne le contrôle de gestion dans les PME familiales :

Figure 6: Fonctionnement du contrôleur de gestion dans les PME familiales



Source : Nous-mêmes

La figure 6 ci-dessus, nous explique comment le type de contrôleur de gestion dans le PME familiale exerce sa fonction : En amont avec sa hiérarchie, il est buté à un problème qui est la gestion par intuition où l’avis du contrôleur de gestion n’est pas du tout pris en considération lors de la prise de décision surtout stratégique malgré la mise sur pied d’un arsenal d’outils de contrôle de gestion. En aval avec les opérationnels qui sont généralement les membres de la famille, sa fonction de contrôle est effritée par l’ingérence des membres de la famille, conséquence le contrôleur de gestion s’ennuyant et cette oisiveté lui donne la latitude de se rattacher à une autre activité. Et ceci a des effets positifs ou négatifs tant au niveau individuel que collectif. Dans ce type d’entreprises le contrôleur de gestion doit avoir le profil de technicien, consultant-évaluateur et conseiller car la présence des membres de la famille l’impose.

P5 : Le type de contrôleur de gestion inhibe la pérennité organisationnelle de la PME familiale au Cameroun

3.6. Le contrôleur de gestion dans les PME familiales : son choix

Il s’agit des arguments et des points de vue liés au choix du contrôleur de gestion dans les PME familiales. En d’autres termes comment sont choisis les contrôleurs de gestions dans nos PME familiales ? Le métier du contrôleur de gestion n'est pas simplement de "contrôler" mais de participer à la bonne marche de l'entreprise grâce à la conception et l'exploitation d'outils performants. Il est le garant de la bonne santé de la structure en s'assurant que les ressources

sont employées efficacement. Il intervient également pour fournir les outils qui vont servir aux décideurs pour suivre l'impact de leurs actions. Celles-ci résultant de décisions de portées stratégiques et tactiques. Dans de nombreuses entreprises, il est en charge du management du système de pilotage avec la prise en charge des tableaux de bord destinés à la direction et aux responsables opérationnels. Champion de la comptabilité analytique et de l'analyse des coûts, ce professionnel devrait présenter en principe une expertise pointue en analyse comptable. Il assume également la responsabilité de l'élaboration des budgets etc. Avec un rôle si important dans le contexte de PME familiales où généralement la famille dicte ses lois, comment se fait le choix de cet acteur qui joue le rôle de gendarme en pleine prévention routière et de pédagogue ?

Nous constatons dans les PME familiales, le choix du contrôleur de gestion ne suit pas le canevas normal de recrutement du personnel. Compte tenu de l'influence, de la pression familiale, le choix du contrôle n'obéit à aucune logique. Il est fait sur la base soit d'une amitié, soit une relation familiale, la confiance et de la moralité. En d'autres termes les relations familiales priment sur les relations rationnelles. Il est également fait sans tenir compte du cursus académique ni le niveau académique. Comme le disait le cas 2 « *Oui, dans la PME familiale, généralement les contrôleurs de gestion sont toujours les membres de la famille dont il est difficile, soit il y a une affinité, soit c'est l'amitié, c'est toujours une relation quelconque, c'est-à-dire la compétence n'est pas mise en avant* ». Pour un cas patent pour le cas 4, il a été choisi parmi les meilleurs suite à une sélection normale c'est-à-dire un recrutement qui a suivi le canevas conventionnel. Il n'a pas pu faire trois ans dans l'entreprise parce qu'il n'est pas de la famille. Il a eu tous les problèmes possibles parce que le Directeur général est le petit frère du promoteur qui se trouve en Europe. Comme le disait le cas 4 actuellement dirigeant d'une PME familiale par ailleurs ancien contrôleur de gestion « *j'ai eu de problème avec le DG parce que j'ai refusé de signer ses pièces, cela a tonné en entreprise. Cela m'a valu 8 jours de mise à pieds parce que ma signature servait de caution de la dépense* ».

P6 : Le choix du contrôleur de gestion inhibe la pérennité organisationnelle de la PME familiale

La figure suivante 7 donne les codes liés aux modes de choix de contrôleur de gestion dans les PME familiales.

Figure 7: Groupe de codes [Les choix du contrôleur de gestion]

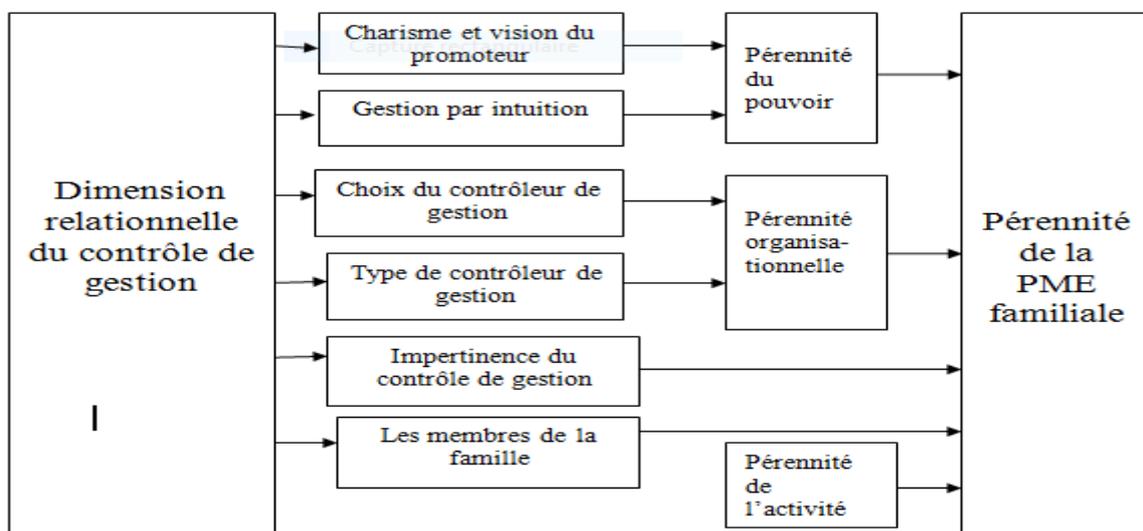


Source : Nous-mêmes

Nous constatons qu'à partir de la figure 7 : le contrôleur est choisi soit sur la base d'une amitié ou d'une fraternité. Ce choix irrationnel influence la pérennité organisationnelle de la structure car la gestion est personnifiée dans ce type de PME.

Les différentes propositions se résument dans la figure 8 et le tableau 9 suivants :

Figure 8 : Etat récapitulatif des différentes propositions entre la dimension humaine du contrôle de gestion et la pérennité des PME familiales



Source : Nous-mêmes

Tableau 9: Etat récapitulatif des différentes propositions

Facteurs de contingences	Contenu	Exemple de propos illustratifs	Participants
Le charisme et la vision du promoteur	P1 : Le charisme et la vision du promoteur influencent la pérennité du pouvoir de la PME familiale	« <i>Tout part du fondateur lui-même. A titre d'exemple, le fondateur de l'entreprise est obligé de se justifier sur les moindres dépenses. Ça aussi c'est un souci de transparence de gestion</i> »	Cas 1 ; Cas 6 ; Cas 8
La gestion par intuition	P2 : La gestion par intuition favorise la pérennité du pouvoir de la PME familiales	« <i>... le DG qui était le cousin du patron a voulu porter son influence sur mes décisions, mais j'ai été moi-même, je suis resté égale à moi-même...</i> ».	Cas 1 ; Cas 2
Les membres de la famille	P3 : Les membres de la famille influencent la pratique du contrôle de gestion susceptible d'assurer la pérennité de la PME familiale	« <i>Je crois à mon niveau que la famille est pour quelque chose, il faut l'avouer, même comme ce n'est pas visible, nous avons peur de prendre certaines initiatives à cause des moyens de recrutement du personnel, de sa compétence etc.</i> »	Cas 2 ; Cas 3 ; Cas 5 ; Cas 8
L'impertinence du contrôle de gestion	P4 : L'impertinence du contrôle de gestion influence la pérennité de la PME familiale	« <i>On a déjà dit aussi l'ignorance c'est-à-dire que les dirigeants et les entrepreneurs soient ignorants du rôle que peut jouer le contrôle de gestion. Qu'ils sachent la place que joue le contrôle de gestion au sein de la PME. Qu'ils sachent également la place du contrôle de gestion</i> »	Cas 2 ; Cas 3 Cas 9
Le type de contrôleur de gestion	P5 : Le type de contrôleur de gestion inhibe la pérennité organisationnelle de la PME familiale au Cameroun	« <i>... euh le contrôleur de gestion devrait être aussi dans cette peau de gendarme qui n'est pas forcément le bourreau mais qui a aussi un rôle pédagogique à jouer. Ramener les uns et les autres à la raison, à la bonne gestion, à la bonne route</i> ».	Cas 2 ; Cas 4 ; Cas 7
Le choix du contrôleur de gestion	P6 : Le choix du contrôleur de gestion inhibe la pérennité organisationnelle de la PME familiale	« <i>Oui, dans la PME familiale, généralement les contrôleurs de gestion sont toujours les membres de la famille dont il est difficile, soit il y a une affinité, soit c'est l'amitié, c'est toujours une relation quelconque, c'est-à-dire la compétence n'est pas mise en avant</i> »	Cas 1 ; Cas 2 ; Cas 4 ; Cas 5

Source : Nous-mêmes

4. Les implications de la recherche et Conclusion

Cette partie permet de mettre une lumière sur l'apport théorique, les implications managériales et en fin la conclusion de cette réflexion.

4.1. Les apports théoriques et implication managériale

Ce travail a essayé d'unifier trois théories à savoir la théorie de l'agence, de l'intendance et celle de l'apprentissage organisationnel. Ces dernières s'inscrivent dans la logique selon laquelle, il faut construire une théorie complète de la pratique du contrôle de gestion dans les PME familiales en y apportant l'expérience africaine en général et celle camerounaise en particulier à l'enrichissement des réflexions. Pour les PME familiales qui ont recours au contrôle de gestion, les enseignements tirés de l'analyse réalisée peuvent les aider à une meilleure compréhension dans leur démarche. Dans la plupart des travaux, la méthode quantitative basée sur les calculs mathématiques et les régressions ne permettent pas de cerner à bien ou en profondeur le problème relationnel de la pratique du contrôle de gestion. Dans le cadre de ce travail, la méthode qualitative a mis en exergue les facteurs tels la gestion par intuition du promoteur, le choix inopportun du contrôleur de gestion, le profil souhaité d'un bon contrôleur de gestion, le népotisme, la compétence requise d'un contrôleur de gestion qui sont des éléments à prendre considération par les dirigeants et/ou les promoteurs pour mettre sur pied une bonne pratique de contrôle de gestion dans les PME familiales susceptibles de les rendre pérennes.

4.2. Conclusion

Nous nous sommes consacrés aux enjeux de la pratique du contrôle surtout dans sa dimension humaine ou relationnelle qui agirait sur la pérennité des PME familiales. Nous avons dans un premier temps décrit la pratique du contrôle de gestion dans sa dimension relationnelle au sein des PME familiales, dans un deuxième temps, identifié les différents facteurs qui influenceraient la bonne pratique du contrôle de gestion et en fin dans un troisième temps, mis en exergue les différents types de relation qui existeraient entre la pratique du contrôle de gestion dans sa dimension humaine ou relationnelle et la pérennité des PME familiales.

Pour répondre à la préoccupation principale, nous avons procédé à une analyse qualitative à partir d'une étude de cas (9 cas : trois experts comptables, trois contrôleurs de gestion et trois directeurs généraux dans trois secteurs différents). Les données ont été recueillies à partir d'un guide d'entretien. La méthode de collecte de données est l'entretien semi-directif à travers une démarche de multi triangulation. Pour analyser ces données, nous avons utilisé le logiciel Atlas

ti. Dans la pratique du contrôle de gestion, les membres de famille, la gestion par intuition, le népotisme, la vision et le charisme du promoteur et le choix du contrôleur de gestion sont des facteurs humains qui constituent les principaux obstacles à prendre en considération pour la bonne pratique du contrôle de gestion pour assurer la pérennité (de pouvoir, organisationnelle et d'activité) des PME familiales dans le contexte camerounais. Néanmoins, les résultats et les implications de cette recherche devraient être appréciés en tenant compte d'un certains nombres de limites.

La première limite est la notion de la pérennité. La pérennité des PME familiales ne dépend pas seulement de la pratique du contrôle de gestion, il peut aussi avoir d'autres paramètres comme l'aspect entrepreneurial notamment les facteurs déterminants de l'acte d'entrepreneur tels : les facteurs psychologiques, sociologiques, culturels, économiques et contextuels. La seconde limite est au niveau du codage en utilisant le logiciel Atlas ti par exemple, le chercheur doit pouvoir se distancer suffisamment de ces opinions personnelles afin de réduire la subjectivité de ces analyses.

Les recherches futures s'orienteront vers une étude comparative de la pratique de contrôle de gestion des PME familiales camerounaises et celles d'un pays de l'Afrique de l'ouest pour mettre en exergue la spécificité de la pratique de contrôle de gestion des PME familiales camerounaises.

Bibliographie

Amana C.G.M., Souleymanou K. et Djoutsa W. (2023), « Dispositifs de contrôle de gestion et performance des PME au Cameroun », *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, volume 4, Issue 2-2, pp 307-326.

Amer, M., Hilmi, Y., & El Kezazy, H. (2024, April). Big Data and Artificial Intelligence at the Heart of Management Control: Towards an Era of Renewed Strategic Steering. In *The International Workshop on Big Data and Business Intelligence* (pp. 303-316). Cham: Springer Nature Switzerland.

Argyris C. et Schön O. A. (1978), *Organizational learning: a theory of action perspective*. Addison: westley.

Arnaud H. (2001), *Le contrôle de gestion en action*, Editions Liaisons, p. 8.

Bernard C. (1938), "The functions of executives", *Cambridge, Mass: Harvard University Press*.

Bollecker M. (2007), « La recherche du contrôleur de gestion : Etat de l'art et perspectives », *Comptabilité-Contrôle-Audit 13 (1)*, pp. 87-106.

Bouquin H. (1998), *Le contrôle de gestion*, 4^e édition, PUF, Paris.

Chiapello E. (1990), « L'image du contrôle de gestion et du contrôleur en France », *Echanges N° 92, PP. 13-31*.

Davis J.A., Schoorman F., et Donaldson L. (1997), "Toward a stewardship theory of management", *academy of management review 22*, pp. 20-47.

E. K. Hamza, A. Mounia, H. Yassine and I. Z. Haj Hocine, "Literature Review on Cost Management and Profitability in E-Supply Chain: Current Trends and Future Perspectives," 2024 IEEE 15th International Colloquium on Logistics and Supply Chain Management (LOGISTIQUA), Sousse, Tunisia, 2024, pp. 1-6, doi: 10.1109/LOGISTIQUA61063.2024.10571529.

el Kezazy, H., Hilmi, Y., Ezzahra, E. F., & Hocine, I. Z. H. (2024). Conceptual Model of The Role of Territorial Management Controller and Good Governance. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 18(7), e05457-e05457.

El Kezazy, H., & Hilmi, Y. (2023). Improving Good Governance Through Management Control in Local Authorities. *International Review of Management And Computer*, 7(3).

EL KEZAZY, H., & HILMI, Y. (2023). L'Intégration des Systèmes d'Information dans le Contrôle de Gestion Logistique: Une Revue de Littérature. Agence Francophone.

EL KEZAZY, H., & HILMI, Y. (2022). Towards More Agile Management: Literature Review of Information Systems as the Pillar of Management Control. *Revue Internationale du Chercheur*, 3(4).[13]

Foued C., Domergue M. et El Kharrazi N. (2017), « Quels liens entre performances et pérennité des entreprises ? Cas des entreprises agroalimentaires en Languedoc-Roussillon », p.9.

Guillemette F. (2006), « L'approche de la *grounded theory* : pour innover ? » *recherche qualitative*, vol.26 (1), pp.32- 50.

Hijab, Z., & Chemlal, M. The Impact of ERP Systems on Management Control.

Hilmi, Y. (2024). Cloud computing-based banking and management control. *International Journal Of Automation And Digital Transformation*, 3, 1-92.

HILMI, Y. (2024). L'intégration des systèmes de contrôle de gestion via les plateformes numériques. *Revue Economie & Kapital*, (25).

HILMI, Y. (2024). Contrôle de gestion dans les banques islamiques: Une revue de littérature. *Recherches et Applications en Finance Islamique (RAFI)*, 8(1), 23-40[8]E.

HILMI, Y., & HELMI, D. (2024). Impact du big data sur le métier de contrôleur de gestion: Analyse bibliométrique et lexicométrique de la littérature. *Journal of Academic Finance*, 15(1), 74-91.

HILMI, Y., & KAIZAR, C. (2023). Le contrôle de gestion à l'ère des nouvelles technologies et de la transformation digitale. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 4(4).

HILMI Y. (2024). Le contrôle de gestion au niveau des clubs sportives : Approche théorique. *PODIUM OF SPORT SCIENCES*

Hlady-Rispal M. (2000), « Une stratégie de recherche en gestion : l'étude de cas », *Revue française de gestion n° 127, janvier-février*.

Jensen M. et W. Meckling (1976), « Theory of the Firm: Managerial Behavior. Agency Costs and Ownership Structure », *Journal of Financial Economics*, vol. 4, n° 3, p. 305-360.

Kammoun M. et Ben B. G. J. (2012), « L'intuition et la prise de décision stratégique dans les PME familiales », *UREMO-IHEC-CARTHAGE, COATIS-Université Lumière Lyon 2, ISH, Avenue Bertholet, 69007 LYON*.

Lambert C. et Sponem S. (2008), « La fonction contrôle de gestion : proposition d'une typologie », *In la comptabilité, le Contrôle et l'audit entre changement et stabilité, France*.

Litz R. A. (1995), « The family business: Toward definitional clarity », *Family Business Review*, 8 (2), P. 71-81.

Meyssonier F. et Poutier F. (2006), « Les ERP changent-ils le contrôle de gestion ? », *contrôle de gestion et système d'information*, PP 45-64.

Mignon S. (2000), « La pérennité des entreprises familiales : un modèle alternatif à la création de valeur pour l'actionnaire ? », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 1, n° 3, p. 169-196.

Mignon S. (2009), "La pérennité organisationnelle: un cadre d'analyse", *Revue Française de Gestion*, vol 2, n°192, pp.75-89.

Ngouloubi, A. C., (2024), « Pratique du contrôle de gestion dans un établissement public à caractère administratif et social : cas du Centre Hospitalier et Universitaire de Brazzaville », *Revue du Contrôle, de la Comptabilité et de l'Audit*, 8 (1), PP. 34-52.

Rosenblatt P. C., Demik. L., Anderson R. M. & Johnson P. A. (1985), "The family in business: Understanding ami dealing with the challenges entrepreneurial families face" *San Francisco: Jossey-Bass*.

Salloum C., Schmitt C. et Bouri E. (2012), "Board of Directors effects on financial Distress: evidence from family businesses in Lebanon", *Investment Management and financial innovation* 9 (4), 115-125.

Shimizu K. (2011), "Bankruptcies of small firms and lending relationship", *Journal of Banking and Finance*, p.14

Souleymanou K. (2017), « Inefficacité du système du contrôle interne et défaillance des PME familiales africaines : cas du Cameroun » *10^e congrès de l'académie de l'entreprenariat et de l'innovation AEI DAKAR*, p.3.

Tahrouch , M., & Ouazzani Chahdi , T. (2023). « Contrôle de gestion et performance dans le contexte PME : revue de littérature », *Revue du contrôle, de la Comptabilité Et de l'Audit* , 7(2), PP. 242-270.

Tchankam J.P. (1998), *Performances comparées des entreprises publiques et privées au Cameroun*. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Montesquieu- Bordeaux IV.

Teurlai J-C. (2004), « Comment modéliser les déterminants de la survie et de la croissance des jeunes entreprises ? », *Cahier de recherche CREDOC*, n°197, février.

Thornhill S. et Amit R. (2003), "Learning about Failure: Bankruptcy, firm age and the resource based view", *Organization Science*, Vol. 14, No. 5, September–October 2003, p. 497–509.

Tsachoua D. J. S., Kono Abe J.M et Yanda Belinga C.P, (2021), « La pérennité de l'entreprise au Cameroun », *la gouvernance dans tous ses états*, P. 224-251.

Wamba H. (2001), « L'impact de l'asymétrie d'information dans l'optimisation de la valeur de l'entreprise : exemple de la PME Cam » *SC SE, Montreal*, 15p.

Wanlin P. (2007), « L'analyse de contenu comme méthode d'analyse qualitative d'entretiens : une comparaison entre les traitements manuels et l'utilisation de logiciels, recherche qualitatives-hors-série numéro 3, Actes du colloque bilan et perspectives de la recherche qualitative », *Association pour la recherche qualitative. ISSN 1715-8702*.