

**LES FACTEURS DE CONTINGENCE DE L'INNOVATIVITE  
ORGANISATIONNELLE EN COMPTABILITE ET CONTROLE DE  
GESTION : CAS DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES  
SENEGALAISES**

**CONTINGENCY FACTORS OF ORGANISATIONAL  
INNOVATIVENESS IN ACCOUNTING AND MANAGEMENT  
CONTROL:**

**THE CASE OF SENEGALESE SMALL AND MEDIUM-SIZED  
ENTERPRISES**

**Par**

**Moussa DIOUF**

**Enseignant Chercheur en Sciences de Gestion à l'Université Catholique de l'Afrique de l'Ouest (UCAO/St Michel-Dakar), Département Comptabilité –Finance–Audit, Membre du Laboratoire : Finance, Organisation, Comptabilité-Contrôle Stratégie- Université Cheikh Anta Diop de Dakar (FASEG /UCAD).**

[moussa.diouf@ucao.edu.sn](mailto:moussa.diouf@ucao.edu.sn)

**Résumé**

La contingence de l'adoption des innovations managériales en comptabilité et contrôle de gestion a fait l'objet de peu d'articles scientifiques en Afrique en général et au Sénégal en particulier.

En mobilisant la théorie de l'adoption des innovations, dans une approche contingence, nous cherchons à combler ce retard à travers une étude quantitative menée auprès de 78 petites et moyennes entreprises (PME). Nos résultats montrent, d'une part, un faible taux d'innovativité organisationnelle au sein des PME, même si une nette progression a été observée (par rapport au résultat de Diop, 2016). D'autre part, l'analyse des données empiriques confirme que l'âge de la PME, la structure de propriété et l'existence de modèles de planification sont les facteurs qui expliquent l'innovativité organisationnelle au sein des PME. L'étude débouche également sur des recommandations pouvant permettre aux dirigeants de prendre en charge la question liée au financement des innovations managériales.

**Mots clés :** PME ; Innovation managériale ; Innovativité organisationnelle ; Facteurs de contingence ; Contrôle de gestion.

### **Abstract**

The contingency of the adoption of managerial innovations in accounting and management control has been the subject of few scientific articles in Africa in general and in Senegal in particular.

By mobilising the theory of the adoption of innovations, in a contingency approach, we seek to fill this gap through a quantitative study conducted among 78 small and medium-sized enterprises (SMEs). Our results show, on the one hand, a low rate of organisational innovativeness within SMEs, even if a clear progression was observed (compared to the result of Diop, 2016). On the other hand, the analysis of the empirical data confirms that the age of the SME, the ownership structure and the existence of planning models are the factors that explain organisational innovativeness within SMEs. The study also provides recommendations for managers to address the issue of financing managerial innovations.

**Keywords:** SME; Managerial innovation ; Organisational innovativeness ; Contingency factors ; Management control.

## Introduction

Aujourd'hui, la mondialisation des échanges et les crises économiques et sanitaires multiformes obligent les entreprises en général, et les PME (Petites et Moyennes Entreprises) en particulier à innover pour pouvoir survivre. Ainsi, l'innovation est devenue une priorité pour toute entreprise qui cherche à pérenniser ses activités et à poursuivre ses ambitions grandissantes sur le marché local et international (Nejjari et Hassine, 2021). Les recherches effectuées à ce sujet opposent souvent les innovations technologiques aux innovations managériales, surtout par rapport au domaine affecté par l'innovation (Alcouffe, 2003). En effet, les innovations technologiques concernent les caractéristiques physiques et matérielles des biens ou des services, des produits ou des procédés, alors que les innovations managériales affectent les modes de coordination et de motivation des éléments d'une structure sociale qui en assurent le fonctionnement (Chanaron, 1999).

De ce fait, *« l'innovation managériale prend place au sein du système social de l'organisation, qui correspond à l'ensemble des relations entre les individus qui interagissent dans l'accomplissement d'une tâche donnée, mais aussi les règles, rôles, procédures et structures qui concernent les relations entre les membres de l'organisation et entre l'organisation et son environnement »* (Alcouffe, 2003, p. 2).

En partant de cette considération, nous pensons que les innovations managériales méritent davantage une attention toute particulière car elles permettent aux entreprises, surtout aux PME d'adopter de nouvelles pratiques managériales visant à améliorer leurs processus de gestion pour se distinguer des concurrents.

Dans le contexte africain, à l'image des pays occidentaux, des recherches existent dans sens (Moalla, 2007 ; El Ghazali, 2016 ; Diop, 2016 ; 2018 ; Dieng, 2019).

Une lecture approfondie de ces travaux a permis de constater que la théorie générale de la diffusion de Rogers (1995) et les perspectives d'Abrahamson (1991) sont souvent mobilisés comme cadre théorique de référence. De plus, les études consacrées aux facteurs de contingence sont quasi-inexistantes. D'ailleurs, au Sénégal, à part l'étude de Diop (2016) qui a mis l'accent sur la contingence de l'adoption de la méthode ABC, aucune autre étude, à notre connaissance, n'a cherché à prendre en compte ces facteurs.

En considérant la théorie de l'adoption des innovations développée par Wolf (1994), notre étude a pour ambition de combler ce retard en se proposant d'examiner l'influence des

facteurs de contingence tels que la taille (Al-Omiri et Drury, 2007 ; Rahmouni, 2008 ; Diop, 2016), le secteur d'activité (Ben Hamadi et al. 2014; Barakat et Bendou, 2019), l'âge de la PME (Quesado et al.2016), la structure de propriété (Speckbacher et Wentges, 2012) et l'existence de modèles de planification (Diouf, 2022) sur l'adoption des innovations managériales que nous qualifions ici d'innovativité organisationnelle. Plus concrètement, il s'agit de répondre à la question suivante : quels sont les facteurs structurels expliquent de manière significative le niveau d'innovativité organisationnelle des PME sénégalaises ?

L'objectif poursuivi dans cette recherche est double. Il s'agit, dans un premier temps, d'identifier le niveau d'innovativité organisationnelle (taux d'adoption des innovations managériales) dans les PME et, dans un second temps tester l'influence des facteurs de contingence structurelle évoqués supra sur l'adoption des innovations managériales.

Pour ce faire, l'étude s'ouvre d'abord par une clarification des concepts d'innovation managériale et d'innovativité organisationnelle. Ensuite, une revue de littérature sur l'adoption des innovations managériales va permettre de poser les hypothèses, qui testées empiriquement apportent des éléments de réponse à notre problématique. Enfin, nous exposons la méthodologie de collecte de données, pour passer par la suite à la présentation et discussion des résultats empiriques de la recherche.

## **1. L'innovation managériale et l'innovativité organisationnelle : un essai de conceptualisation**

### **1.1. Du concept d'innovation managériale ....**

Le concept d'innovation managériale a été introduit dans la littérature grâce aux recherches de Mintzberg (1973) et Kimberly (1981) qui ont établi la distinction entre les innovations managériales et les autres formes d'innovation, dont l'innovation technique. Il a fait l'objet de plusieurs définitions dans la littérature. En effet, il est vu par Van de Ven (1986) comme « *une idée nouvelle qui peut être soit une combinaison d'idées anciennes, soit un schéma qui modifie l'ordre du présent, soit une formule ou une approche unique perçue comme nouvelle par les individus concernés* » (p. 591).

Pour sa part, Rogers (1995) l'a conçoit comme toute idée, pratique et technique qui est nouvelle pour l'organisation qui l'utilise.

Abondant dans le même sens, Alcouffe et al. (2003) soutienne que « l'innovation managériale est un programme, un produit ou une technique qui est perçu comme nouveau par l'individu

*ou le groupe d'individus considérant son adoption et qui, au sein de l'organisation où elle est mise en place affecte la nature, la localisation, la qualité et/ou la quantité de l'information disponible pour la prise de décision » (P. 9).*

Considérant ces définitions, Le Roy et al. (2013) retiennent que « *l'innovation managériale est l'adoption, par une organisation, de pratiques ou de méthodes de management nouvelles pour elle, dans l'objectif d'améliorer sa performance global* » (p.85).

Dans toutes les définitions proposées, la notion de nouveauté est essentielle à la compréhension de l'innovation managériale et celle-ci est motivée par la volonté d'assurer l'efficacité et l'efficience des opérations de l'entreprise.

Pour notre part, nous partageons la définition proposée par Le Roy et al. (2013). Ce qui nous donne l'occasion de qualifier la méthode ABC et le tableau de bord prospectif (Balanced Scorecard) comme des innovations managériales du fait que les acteurs les considèrent comme des outils nouveaux, et ils permettent d'améliorer la performance des entreprises (Mol et Birkinshaw, 2009).

## **1.2. ....au concept d'innovativité organisationnelle**

Le concept d'innovativité organisationnelle est apparu pour la première fois dans les recherches en marketing liées au comportement du consommateur. Il a été transposé dans les organisations et il était question de voir l'existence éventuelle de différences entre organisations fortement et celles faiblement innovantes.

Les recherches à ce sujet utilisent deux définitions du concept d'innovativité organisationnelle qui sont unidimensionnelle : une définition relative et une définition absolue. La première considère l'innovativité organisationnelle comme la rapidité avec laquelle une organisation adopte une innovation donnée par rapport aux autres organisations du même secteur alors que la seconde suppose que les organisations, adoptant une innovation sont considérées comme innovantes, quel que soit le délai écoulé entre l'apparition de l'innovation et la date d'adoption (Alcouffe, 2004).

Considérant ces définitions, nous soutenons avec l'auteur que le niveau d'innovativité d'une organisation dépend du nombre d'innovations adoptées sur une période de temps donnée.

Une définition multidimensionnelle du concept est proposée par Subramanian (1996) pour qui, l'innovativité organisationnelle représente sa propension à adopter un nombre élevé

d'innovations, plus rapidement que les autres organisations de son secteur et sur une période de temps donnée.

Dans ce sens, d'autres auteurs tels que Bigoness et Perreault (1981) proposent également une mesure de l'innovativité organisationnelle suivant trois dimensions : la première concerne le niveau d'innovativité qui dépend de la façon dont l'innovativité est mesurée qui se rapporte aux nombres d'innovations adoptées. La seconde dimension relative au contenu concerne le type d'innovation adoptée (tous les types d'innovations ou plus spécifique une innovation donnée). La troisième dimension correspond quant à elle au domaine de référence qui traduit le référentiel interne ou externe par rapport auquel l'innovativité d'une organisation est comparée. Selon Alcouffe, (2004), la référence interne étudie l'évolution de l'innovativité de l'organisation dans le temps et celle externe compare l'innovativité de l'organisation par rapport à d'autres organisations du même secteur.

Dans cette recherche, nous partageons les conclusions de Bigoness et Perreault (1981) par rapport aux deux dimensions. Ceci permet de considérer la PME comme innovante lorsqu'elle adopte soit la méthode ABC ou le Balanced Scorecard ou encore les deux à la fois. Cette conclusion rejoint celle d'Errami et Guehair (2018) pour qui l'innovativité organisationnelle est mesurée en nombre d'innovations managériales adoptées par les entreprises.

## **2. Facteurs d'adoption des innovations managériales en contrôle de gestion : une approche contingente**

La théorie de la contingence met l'accent sur les considérations contextuelles tout en insistant sur les effets structurants et dynamiques à introduire des changements de type managérial (Gandja, 2011). Pour les tenants de cette approche (Lawrence et Lorsch, 1973 ; Mintzberg, 1982), l'organisation est considérée comme un système ouvert en interdépendance avec son environnement. Ainsi sa survie dépend de sa capacité à profiter des opportunités et à déjouer les menaces, mais également à introduire des changements pouvant affecter positivement sa performance. Du point de vue de Barakat et Bendou (2019), ces changements se matérialisent dans le développement des innovations managériales plus ou moins radicales ou incrémentales permettant de maintenir l'équilibre entre la structure interne de l'organisation et les défis environnementaux.

Dans cette perspective, la performance des entreprises est ainsi conditionnée par l'alignement de ses outils aux différents facteurs de contingence auxquels elles sont assujetties.

Notre recherche s'inscrit dans cette logique contingente en mobilisant le courant de l'adoption des innovations managériales en comptabilité et contrôle de gestion développé par Wolfe (1994). Pour l'auteur, les recherches qui font appel à ce courant cherchent à identifier les déterminants de l'innovativité organisationnelle, c'est-à-dire les facteurs qui font que certaines organisations adoptent plus d'innovations managériales que d'autres.

Dans notre cas, nous cherchons à voir les facteurs de contingence structurelle (taille, secteur d'activité, âge de la PME, structure de propriété et l'existence de modèles de planification) pouvant expliquer le niveau d'innovativité organisationnelle des PME sénégalaises.

En se référant à la théorie de la contingence, des travaux ont testé l'influence de ces facteurs de contingence structurelle sur les innovations managériales telles que la méthode ABC et le Balanced Scorecard.

En effet, Alcouffe (2002) a démontré en France, à la suite d'un travail empirique, que statistiquement la taille moyenne des organisations qui adoptent la méthode ABC est supérieure à celle des organisations qui ne l'adoptent pas. Le même constat est relevé aux États-Unis avec les travaux de Krumwiede (1998). L'auteur conclut que la taille d'une organisation est corrélée avec sa propension à connaître et à adopter la méthode ABC. En d'autres mots, la taille des entreprises adoptant la méthode ABC est supérieure à celle des entreprises qui ne l'adoptent pas. Dans le même sillage, d'autres études dans divers contextes (Bjørnenak, 1997; Innes et al. 2000) ont également montré l'influence positive de la taille sur l'adoption de la méthode ABC.

Dans le contexte marocain, Elhamma (2010) arrive à la même conclusion selon laquelle la taille des entreprises adoptant l'ABC dépasse largement celle des entreprises n'ayant pas mis en place cette méthode.

En revanche, Diop (2016), dans le contexte sénégalais, nuance cette pensée en soutenant que même s'il a été constaté que les grandes entreprises sont plus disposées à adopter la comptabilité à base d'activités, il faut souligner que l'utilisation des innovations en comptabilité de gestion n'est plus l'apanage des grandes entreprises. Tout comme Rahmouni, (2008), l'auteur estime que les petites et les grandes entreprises ont les mêmes besoins de disposer d'outils de gestion performants pouvant leur permettre de s'adapter plus rapidement à l'évolution de l'environnement, et ainsi de pouvoir faire face à la concurrence.



D'autres recherches ont tenté d'examiner l'impact de la taille sur l'adoption du Balanced Scorecard (tableau de bord prospectif). Hendricks et al, (2004, 2012), à partir d'un échantillon de 179 entreprises canadiennes, montrent que la taille influence positivement l'adoption de cette innovation managériale. Les travaux de Hoque et James (2000), de même que ceux de Malmi (2001) trouvent que l'usage du Balanced Scorecard est associé positivement à la taille des entreprises.

Contrairement à leurs résultats, Errami et Guehair (2018), dans leur étude, révèlent que l'adoption du Balanced Scorecard serait indépendante du fait que la taille de l'organisation soit grande, moyenne ou petite. Cette réflexion rejoint celle d'autres auteurs comme Alcouffe et al. (2003) qui soutiennent que « *ce n'est pas parce qu'une organisation est de grande taille [...] que les individus qui la composent décident d'adopter telle ou telle innovation ou se laissent convaincre de le faire* » (p. 14).

A la lumière de cette littérature qui pose une relation mitigée entre la taille de l'entreprise et l'adoption des innovations managériale, nous posons l'hypothèse suivante :

**H<sub>1</sub>** : L'innovation organisationnelle est plus relevée dans les moyennes entreprises que dans les petites entreprises sénégalaises

Les conditions d'adoption des innovations managériales dans un secteur donné ont fait l'objet de plusieurs recherches en sciences de gestion. Ainsi une innovation comme la méthode ABC a été appliquée à ses débuts dans les entreprises du secteur industriel (Al-Omiri et Drury, 2007). Toutefois, elle a connu une large diffusion au niveau des entreprises commerciales, des institutions financières et bancaires (Diop, 2016). Même si Rahmouni (2008) relève que le secteur industriel avait le monopole de son application, il a été constaté depuis les années 2000 une nette hausse de son taux d'application dans le secteur commercial et des services. Par exemple Ferrary (2008) a étudié l'adoption d'innovations dans des start-up de hautes technologies alors que Nobre et Biron (2002) ont, quant à eux, expérimenté l'adoption de la méthode ABC dans le secteur hospitalier.

Au Sénégal, l'étude de Diop (2016) a montré que l'appartenance à un secteur d'activité spécifique n'a pas d'impact significatif sur la décision d'adopter la méthode ABC, tout ce qui est le contraire de Barakat et Bendou (2019) dans le contexte marocain où les auteurs soutiennent que le secteur d'activité dans lequel opèrent et évoluent les PME est un facteur clé des succès de l'innovation managériale.



Des études comme celle de Germain(2000) ont également relevé que les pratiques de tableau de bord des PME industrielles sont plus sophistiquées que celles des PME commerciales ou de services. Ce qui signifie que l'adoption des tableaux de bord, notamment du Balanced Scorecard est plus soutenue dans les PME industrielles que dans les PME du secteur commercial ou des services.

Ainsi, à l'image de la taille, la relation entre le secteur d'activité et l'adoption des innovations managériales reste encore contrastée. Toutefois, nous posons l'hypothèse suivante :

**H<sub>2</sub> :** L'innovativité organisationnelle est plus élevée dans les PME industrielles que dans les PME des autres secteurs

La relation entre l'âge de l'entreprise et les pratiques de gestion a fait l'objet d'études dans divers contextes(Holmes et Nicholls, 1988 ; Chapellier et Ben Hamadi (2012). En effet, alors que Holmes et Nicholls (1988), dans leurs recherches, soutiennent que l'acquisition et la préparation d'un niveau relativement détaillé d'informations comptables diminuent quand l'âge des entreprises augmente, Chapellier et Ben Hamadi (2012), quant à eux, expliquent que les PME les plus jeunes disposent de systèmes d'informations comptables plus complexes que les plus anciennes. L'adoption d'innovations managériales dans les PME les plus anciennes diffère-t-elle de celle des plus jeunes ? Tout comme Ben Hamadi et al. (2014), nous notons toujours une absence de littérature dans ce domaine. Cependant, les auteurs tels que Quesado et al. (2016),à travers une étude réalisée auprès de 155 entreprises portugaises, montrent que l'âge de l'entreprise n'explique pas forcément l'adoption du Balanced Scorecard.

Malgré une littérature relativement pauvre et mitigée, nous posons l'hypothèse suivante :

**H<sub>3</sub> :**L'innovativité organisationnelle est beaucoup plus ressentie dans les PME les plus âgées que dans les autres PME

La structure de propriété est définie ici selon le caractère familial ou non de la PME. Une entreprise est dite familiale lorsque le dirigeant dispose, seul ou avec les membres de sa famille proche, à la fois du pouvoir de gestion et de la propriété du capital (Ben Hamadi et al. 2014). La littérature au sujet de la relation entre la structure de propriété et l'adoption des innovations managériale est quasi inexistante. Toutefois celle de son lien avec les pratiques de gestion des PME existe. En effet, Lavigne et Saint-Pierre (2002) expliquent que la présence d'actionnaires ne faisant pas partie de la famille du dirigeant incite ce dernier à une plus grande formalisation dans la préparation des données financières afin d'atténuer les problèmes

d'agence. Dans le même sens, Affès et Chabchoub (2007) soutiennent que le degré d'utilisation des données comptables dépend significativement de la structure de propriété de l'entreprise. En revanche, Diouf, (2022) note que, dans le contexte sénégalais, le degré d'utilisation des outils de gestion (outils de coûts, notamment) n'est pas influencé par la structure de propriété. Germain (2001), quant à lui, estime que le mode de propriété de l'entreprise est à l'origine de différences dans l'usage des tableaux de bord.

Sous l'angle des innovations, les auteurs tels que Speckbacher et Wentges (2012) ont affirmé que la gestion des entreprises faite exclusivement par les propriétaires occasionne un recours faible aux outils modernes de pilotage de la performance comme le Balanced Scorecard. Autrement dit les entreprises dites familiales ont tendance à recourir de moins en moins aux systèmes complexes de mesure de la performance et les dirigeants privilégient souvent un contrôle informel de type intuitif.

Considérant cette littérature controversée, nous posons l'hypothèse qui suit :

**H<sub>4</sub>** : l'innovativité organisationnelle est moins remarquée dans les PME familiales que dans celles non familiales

Peu de recherches se sont intéressées à la variable « existence de modèles de planification », mis à part l'étude de Diouf (2022), dans le contexte sénégalais, qui arrive à la conclusion selon laquelle une utilisation des outils de calcul de coûts en contexte de PME a 44,6% de chances d'être faite par un manager qui peine à mettre sur pied un modèle de planification qu'un autre manager. Le résultat de l'auteur présuppose que l'utilisation des outils de gestion au sein des PME est plus relevée dans les PME quidisposent d'un modèle de planification.

En l'absence de littérature à ce sujet, nous nous conformons à l'idée développée par l'auteur en posant l'hypothèse suivante :

**H<sub>5</sub>** : l'innovativité organisationnelle est plus soutenue dans les PME qui disposent de modèles de planification que dans les autres qui n'en disposent pas

Pour réfuter ces hypothèses, nous avons eu recours à un modèle de régression logistique binaire qui se matérialise comme suit :

$$\text{INNOV} (0, 1) = \alpha_0 + \alpha_1 (\text{TAIL}) + \alpha_2 (\text{SECACT}) + \alpha_3 (\text{AGE}) + \alpha_4 (\text{SP}) + \alpha_5 (\text{EMP}) + \varepsilon_i$$

Avec : INNOV : innovativité organisationnelle : prend la valeur 1 si la PME utilisation au moins une innovation managériales (méthode ABC, Balanced Scorecard) et 0 sinon. TAIL : taille de la PME ; SECACT : secteur d'activité ; AGE : âge de la PME ; SP : structure de

propriété ; EMP : existence de modèles de planification ;  $\alpha_0$  : constante ;  $\alpha_1, \alpha_2, \alpha_3, \alpha_4$  : coefficients de régression ;  $\varepsilon_i$  : terme d'erreur

### 3. Logique méthodologique

#### 3.1. Méthode d'échantillonnage et outils de collecte de données

Sur la base d'un échantillon de convenance extrait de la base de données de la chambre de commerce, d'industrie et d'agriculture de Dakar, nous nous sommes focalisés sur les PME de la région de Dakar ayant un effectif compris entre 10 et 250 employés. Ce choix se justifie, d'une part, par un taux important de concentration des PME dans la capital (66,3% des petites entreprises et 88,3% des moyennes entreprises) (ANSD, 2016) et d'autre part, les Très Petite Entreprises (dont taille est comprise entre 1 et 9 employés) sont exclues à cause de l'envergure du contrôle, souvent très réduite (Nobre, 2001 ; Berthelot et Morrill, 2006).

L'administration du questionnaire est effectuée en face à face avec le concours de deux enquêteurs professionnels formés à cet effet. Ceci à cause de nos obligations pédagogiques à l'université qui ne nous permettaient pas à tout moment d'être sur le terrain.

Cette démarche a permis de constituer un échantillon final de 78 PME opérant dans les secteurs de l'industrie, du commerce et des services.

#### 3.2. Opérationnalisation des variables et méthode d'analyse de données

Dans cette recherche, la variable dépendante est définie par « l'innovativité organisationnelle » et les variables indépendantes concernent la taille, le secteur d'activité, l'âge de la PME, la structure de propriété et l'existence de modèles de planification.

Le tableau qui suit résume leur mode d'opérationnalisation.

**Tableau 1 : Opérationnalisation des variables de la recherche**

Variables indépendantes	Critères de mesure	Nature de la variable
Taille de la PME	Nombre de salariés	Variable métrique
Secteur d'activité	Activité de l'entreprise (activité commerciale, activité de service et activité industrielle). Valeur 1 si la PME est dans l'industrie et 0 sinon	Variable catégorielle
Age de la PME	Nombre d'années d'existence	Variable Métrique
Structure de propriété	PME de type familiale ou non familiale. Valeur 1 si la PME est familiale et 0 sinon	Variable catégorielle

Existence de modèles de planification	PME disposant d'une planification stratégique ou opérationnelle ou encore les deux à la fois. Valeur 1 si la PME dispose au moins d'une planification et 0 sinon	Variable catégorielle
<b>Variable dépendante</b>	<b>Critères de mesure</b>	<b>Nature de la variable</b>
Innovativité organisationnelle	Valeur 1 si la PME adopte au moins une innovation managériale et 0 sinon	Variable binaire

Source : inspiré des travaux de Kama et Diouf, (2022, p.290)

Concernant la méthode d'analyse, la régression logistique binaire a été retenue pour tester nos hypothèses de recherche. Cette méthode est recommandée par Gillet (2010), comme dans le cas de cette recherche, lorsque la variable dépendante (innovativité organisationnelle) est binaire et les variables explicatives sont, soit qualitatives ou catégorielles (secteur d'activité, structure de propriété, existence de modèles de planification), soit quantitatives ou métriques (taille, âge de la PME).

#### 4. Présentation des résultats de la recherche

##### 4.1. Un taux d'innovativité relativement faible dans les PME

L'objectif premier de cette recherche consistait à identifier le niveau d'innovativité des PME sénégalaises, tout insistant sur la tendance entre les petites entreprises et les moyennes entreprises. Il s'agit plus clairement de distinguer les PME innovantes des PME non innovantes. Les PME innovantes sont celles qui ont adopté au moins une innovation managériales (méthode ABC ou Balanced Scorecard ou encore les deux à la fois) alors que les PME non innovantes sont celles qui n'ont pas adopté ces outils.

Le tableau suivant donne les détails.

**Tableau 2: Niveau d'innovativité des PME sénégalaises**

Statut	Effectif	Pourcentage
PME innovantes	15	19,23%
PME non innovantes	63	80,77%
Total	78	100%

**Source :** données de l'enquête

L'analyse des données de ce tableau laisse apparaître une prédominance des PME non innovantes, soit un plus de 80%, au moment où les PME innovantes occupent un peu moins de 20% de l'échantillon. Ce résultat, comparé à celui trouvé par Diop (2016) dans le même

contexte (11.29%), montre de plus en plus une tendance favorable chez les dirigeants de PME sénégalaises à l'adoption des innovations managériales.

Pour aller plus dans l'analyse, nous avons cherché à voir les tendances en termes d'innovativité dans les petites entreprises (PE) et dans les moyennes entreprises (ME) (tableau 3).

**Tableau 3 : Niveau d'innovativité selon la taille de la PME**

Statut	PE	ME	Total
PME innovantes	6	9	15
PME non innovantes	42	21	63
Total	48	30	78

Source : données de l'enquête

Les résultats de ce tableau montrent qu'il y a plus de PE (62%) que de ME (38%) dans l'échantillon. De plus, nous relevons à travers les résultats que le niveau d'innovativité organisationnelle est beaucoup plus prononcé dans les ME que dans les PE (11,54 % contre 7,69%). Ces résultats montrent globalement que le niveau d'innovativité organisationnelle varie d'une catégorie de PME à l'autre. Cette variation est-elle due à des facteurs de contingence structurelle ? C'est l'objet de la section qui suit.

#### **4.2. L'émergence d'un lien entre facteurs structurels et innovativité organisationnelle dans les PME sénégalaises**

Nous rappelons que les variables retenues dans cette recherche pour expliquer la contingence de l'innovativité organisationnelle sont la taille, le secteur d'activité, l'âge de la PME, la structure de propriété et l'existence de modèles de planification. Au regard de la nature de la variable dépendante (variable dichotomique), nous avons jugé opportun d'utiliser la régression logistique binaire pour valider nos hypothèses de recherche.

Le tableau qui suit donne les résultats de la régression logistique.

**Tableau 4 : Régression logistique des facteurs structurels sur l'innovativité des PME**

Statistiques	B	E.S.	Wald	Ddl	Sig.	Exp(β)
TAIL	,005	,008	,390	1	,532 NS	1,005
SECACT	,019	,874	,000	1	,983 NS	1,019
AGE	,048	,026	3,303	1	<b>,069*</b>	<b>1,049</b>
SP	-2,385	1,273	3,507	1	<b>,061*</b>	<b>,092</b>
EMP	-1,370	,726	3,564	1	<b>,059*</b>	<b>,254</b>
Constante	-1,373	1,001	1,881	1	,170 NS	,253

Niveau de significativité : \* ( $P\text{-value} < 0,1$ ) ; \*\* ( $P\text{-value} < 0,05$ ) ; \*\*\* ( $P\text{-value} < 0,01$ ) ;  
NS : valeur non significative

**Source :** données de l'enquête

Il ressort de ce tableau ci-dessus que le modèle explique correctement la variable dépendante «innovativité organisationnelle» car le  $R^2$  de Nagelkerke (0,292) est supérieur à 0,20. Ce qui est jugé satisfaisant au regard du critère de Chesneau (2015) qui suggère un coefficient  $R^2$  supérieur à ce seuil. Ce qui signifie que 29,2% de la variance de l'innovativité organisationnelle est expliquée par le modèle. De plus, le test du Khi-deux est significatif ( $P\text{-value}=0,011$ ) et le pourcentage de classement du modèle (83,3%) est largement supérieur à 50% (Annexe 1). Ceci traduit, comme l'a évoqué Gillet (2010)<sup>1</sup>, le fait que le modèle soit globalement robuste et permet ainsi de retenir trois facteurs structurels qui expliquent l'innovativité organisationnelle des PME. Il s'agit précisément de l'âge de la PME (AGE), de la structure de propriété (SP) et l'existence de modèles de planification (EMP).

L'analyse de l'Odds ratio de la variable « AGE » montre que l'innovativité organisationnelle a 104,9% de chance d'être effectuée dans une PME plus ancienne que dans une PME plus jeunes.

Pour y voir plus clair, nous avons fait appel au test de Student qui indique une différence significative ( $P\text{-value}=0,056<10\%$ ) entre le niveau d'innovativité organisationnelle des PME âgées (0,264) et celle des jeunes PME (0,073) (Annexe 2).

Les deux tests effectués permettent de conclure que plus la PME est âgée, plus elle a une propension à innover du point de vue managérial. Ce qui ne permet pas de réfuter l'hypothèse  $H_3$  qui prétendait que l'innovativité organisationnelle est beaucoup plus ressentie dans les PME âgées que dans les jeunes PME.

Concernant l'Odds ratio de la variable structure de propriété (SP), il indique qu'une innovation managériale en contexte de PME a une faible chance (9,2%) de se retrouver dans une PME familiale que dans une PME non familiale. Une analyse approfondie via le test de Student montre une différence significative ( $P\text{-value}=0,048<5\%$ ) entre le niveau d'innovativité des PME familiales (0,087) et celui des PME non familiales (0,223) (cf. annexe 3).

<sup>1</sup> Nous nous sommes référés à Gillet, (2010) qui indique que dans les modèles de régression logistique, le modèle est supposé robuste lorsqu'il permet de classer plus de la moitié des modalités de la variable à prédire.

A la lumière des résultats issus des deux tests, nous pouvons dire que les PME non familiales disposent d'une plus grande propension à adopter les innovations managériales que les PME familiales. Ceci donne l'opportunité de ne pas réfuter l'hypothèse  $H_4$  selon laquelle l'innovativité organisationnelle est moins remarquée dans les PME familiales que dans celles non familiales.

S'agissant de la variable « existence de modèles de planification » (EMP), son Odds ratio montre que lorsqu'elle existe une innovation managériale en contexte de PME, elle a une faible chance (25,4%) de se retrouver dans une PME ne disposant pas de modèles de planification que dans une PME qui en dispose. De plus, la comparaison des moyennes donne une différence significative ( $P\text{-value} = 0,000$ ) entre les PME disposant de modèles de planification (0,309) et celles qui n'en disposent pas (0,056) (cf. annexe 4). Ces résultats permettent de ne pas réfuter l'hypothèse  $H_5$  qui anticipait le fait que l'innovativité organisationnelle est beaucoup plus soutenue dans les PME qui disposent de modèles de planification que dans les autres qui n'en disposent pas.

En revanche, l'innovativité organisationnelle n'est pas influencée par les facteurs tels que la taille de la PME et son secteur d'activité. Ce qui réfute dans le cadre de cette recherche les hypothèses  $H_1$  et  $H_2$ .

Les différents résultats nous donnent la possibilité de stabiliser le modèle de recherche comme suit :  $INNOV(0, 1) = 0,253 + 1,049 (AGE) + 0,092 (SP) + 0,254 (EMP)$ .

Au final, ce modèle nous permet de retenir que l'âge de la PME est la variable la plus déterminante dans l'adoption des innovations managériales (innovativité organisationnelle) en contexte de PME sénégalaises.

## **5. Discussions des résultats et implications managériales**

Cette partie nous permet d'interroger la littérature à partir de nos différents résultats.

En effet, les résultats de l'analyse descriptive montrent que le niveau d'innovativité au sein des PME sénégalaises est relativement faible, même s'il existe une nette progression si on compare ce résultat à celui obtenu dans les travaux de Diop (2016). Ce faible niveau d'innovativité est beaucoup plus remarqué dans les petites entreprises. Ainsi, l'innovativité organisationnelle apparaît aux yeux des dirigeants de PME sénégalaises comme un processus d'apprentissage collectif qui nécessite souvent des compétences et des ressources que ces dernières ne disposent pas.



Malheureusement, les conclusions du dernier rapport sur le recensement général des entreprises fait par l'Agence Nationale de la Statistique et de Démographie (ANSD, 2016) avaient pointé du doigt la méconnaissance, par certains dirigeants de PME, des structures d'appui et de financement comme le FONGIP (Fonds de garantie des investissements prioritaires) et le FONSIS (Fonds souverain d'investissement stratégique).

Face à cette situation, nous recommandons fortement aux dirigeants de PME de se rapprocher de ces structures dédiées pour davantage mobiliser des fonds destinés aux investissements.

Les auteurs tels que Darroch et McNaughton (2002) estiment que l'achat d'équipements et de technologies avancées (logiciels de gestion par exemple) ont un impact positif significatif sur l'aptitude des entreprises à innover. Une idée soutenue par Khouri (2010) pour qui, l'acquisition de nouvelles technologies permet de baisser les coûts, réaliser des économies d'échelle et améliorer la compétitivité des entreprises. Ainsi la régularisation de la question du faible niveau d'innovativité des PME sénégalaises passera nécessairement par un soutien infaillible de l'Etat à travers la mobilisation de ressources financières au profit de ces structures pour leur permettre de faire face à cette nouvelle donne (problématique de financement de l'innovation).

Au-delà de l'analyse descriptive, nous avons vu que les PME les plus anciennes ont plus une propension à innover du point de vue managérial que les plus jeunes. Ce résultat va crescendo à l'encontre de celui trouvé dans le contexte portugais (Quesado et al. 2016) où les auteurs soutiennent que l'âge de l'entreprise n'explique pas forcément l'adoption d'innovation managériale comme le Balanced Scorecard.

Toutefois, nous défendons la thèse selon laquelle l'âge de la PME induit une propension favorable à l'innovation managériale. En effet, l'âge de l'entreprise crée un effet d'apprentissage, et donc une interaction avec son environnement. De ce fait, elle développe des réseaux de partenaires (clients, fournisseurs, universités, centres de recherche, chambres de commerce, organismes d'appui au financement, etc.) qui lui permettent, selon certains auteurs (Landry et al. 2002; Khouri, 2010), d'entretenir un système de veille technologique, combler le manque de compétences et développer une communication efficace, pour permettre un climat favorable à l'innovation managériale.

Toujours dans nos résultats, nous avons relevé que les PME non familiales disposent d'une plus grande propension à développer des innovations managériales que les PME familiales.

Ceci épouse parfaitement les conclusions de certains auteurs dans la littérature (Speckbacher et Wentges, 2012) qui soutiennent que la gestion des entreprises faite exclusivement par les propriétaires occasionne un recours faible aux outils modernes de pilotage de la performance comme le Balanced Scorecard. Tout comme Lavigne et Saint-Pierre (2002), nous estimons que la présence d'actionnaires ne faisant pas partie de la famille du dirigeant incite ce dernier à une plus grande formalisation dans la préparation des données afin d'atténuer les problèmes d'agence. Cette formalisation de la gestion permet d'aller vers des processus d'innovations, surtout managériales pour assurer l'efficacité et l'efficience des activités de la PME, gage de performance.

De plus, nous avons également trouvé que l'innovativité organisationnelle est plus soutenue dans les PME qui disposent d'un modèle de planification que dans les autres qui n'en disposent pas. Ce résultat peut être rapproché de celui de Diouf (2022) dans le même contexte où l'auteur arrive à la conclusion selon laquelle l'utilisation des outils de gestion est plus relevée dans les PME qui disposent d'un modèle de planification que dans les autres PME. Ce qui peut s'expliquer par le fait que l'existence de plans permet au dirigeant de fixer les objectifs à atteindre et pouvoir les mesurer à l'aide d'indicateurs appropriés. En outre, elle favorise la confiance auprès des bailleurs capables de financer les projets de l'entreprise. Ainsi, nous considérons que l'existence de modèles de planification augmente de façon significative la propension à innover au sein des PME.

Contre toute attente, la taille de la PME ainsi que son secteur d'activité n'influencent pas dans le contexte sénégalais l'adoption d'innovations managériales comme la méthode ABC et le Balanced Scorecard.

Concernant l'effet de la taille sur l'innovativité organisationnelle, ce résultat s'oppose à ceux trouvés par certains auteurs dans la littérature (Krumwiede, 1998 ; Innes et al. 2000 ; Hoque et James, 2000 ; Malmi, 2001 ; Elhamma, 2010 ; Hendricks et al. 2012). Toutefois, il épouse parfaitement les conclusions d'autres auteurs dans le domaine (Alcouffe et al. 2003, Rahmouni, 2008 ; Diop, 2016a ; Errami et Guehair, 2018) qui soutiennent que l'adoption des innovations en comptabilité de gestion n'est pas spécifique à la taille de l'entreprise, mais elle dépend en grande partie de la décision des acteurs organisationnels d'adopter telle ou telle innovation ou se laissent convaincre de le faire. C'est le cas des PME de l'échantillon où la

différence en termes d'innovativité organisationnelle n'est pas significative (6 PE contre 9ME).

S'agissant de l'influence du secteur d'activité sur l'innovativité organisationnelle, le résultat contredit les travaux de certains auteurs dans divers contextes (Barakat et Bendou, 2019 ; Germain, 2000), mais concorde avec l'étude de Diop (2016) dans le contexte sénégalais où l'auteur conclue que l'appartenance à un secteur d'activité spécifique n'a pas d'impact significatif sur la décision d'adopter une innovation managériale telle que la méthode ABC.

Considérant les résultats issus des tests d'hypothèses, nous recommandons également aux dirigeants des PME, surtout les plus petites : (1) d'ouvrir leur capital à d'autres associés capables d'apporter une valeur ajoutée face aux défis liés à la compétitivité des PME ; (2) de développer des réseaux de partenariat pour combler le manque de compétences et de ressources matérielles nécessaires au développement des innovations managériales. Ces partenariats, au-delà des cabinets d'expertise comptables, peuvent s'élargir même aux universités et aux centres de recherche pour bénéficier davantage des retombées de la recherche dans le domaine très complexe des innovations managériales.

### **Conclusion**

Cette recherche avait pour objet d'étudier les facteurs structurels qui expliquent l'innovativité organisationnelle des PME. Il s'agissait plus concrètement de mettre en lumière le niveau d'innovativité des PME et les facteurs qui l'influencent dans le contexte sénégalais.

En mobilisant la théorie de la contingence qui s'inscrit dans le courant de l'adoption des innovations, nos résultats montrent que le niveau d'innovativité des PME reste toujours faible (19,23%), malgré une nette progression par rapport aux travaux de Diop (2016) dans le même contexte où l'auteur avait trouvé un taux d'adoption de la méthode ABC estimé à 11.29%. De plus, l'adoption des innovations managériales (innovativité organisationnelle) est plus prononcée dans les petites entreprises que dans les moyennes, même si la différence n'est pas tellement significative.

Théoriquement, notre recherche, en s'inscrivant dans le prolongement des travaux antérieurs sur l'adoption des innovations managériales (Elhamma, 2010 ; Diop, 2016a ; Errami et Guehair, 2018 ; Barakat et Bendou, 2019), a permis d'enrichir la littérature à travers le concept d'innovativité organisationnelle très peu exploré, mais également à travers les liens entre les variables telles que l'âge de la PME, la structure de propriété, l'existence de modèles

de planification et l'adoption des innovations en contexte de PME que nous qualifions d'innovativité organisationnelle.

Du point de vue managérial, trois fortes recommandations ont été formulées à l'endroit des dirigeants de PME : (1) se rapprocher des structures dédiées pour davantage mobiliser des fonds destinés au financement des innovations managériales ; (2) ouvrir leur capital à d'autres personnes compétentes capables de relever les défis liés à la compétitivité ; (3) favoriser les réseaux de partenariat pour disposer de compétences et ressources matérielles nécessaires au développement des innovations managériales.

Comme toute recherche scientifique, celle-ci n'est pas exempte de limites. Tout d'abord, l'échantillonnage de convenance ne permet pas la généralisation des résultats à l'ensemble de la population des PME. Ensuite, le fait de se concentrer l'étude dans la capitale sénégalaise (Dakar) alors qu'il existe un vivier important de PME dans les régions de Thiès et Diourbel, selon l'Agence Nationale de Statistique et de la Démographie (ANSD, 2016), constitue pour la présente étude une limite non négligeable.

Enfin, les facteurs comportementaux liés au profil du dirigeant de la PME tels que son attitude face au changement, son esprit d'innovation, son style de management (Julien et Marchesnay, 1996 ; Zian, 2013 ; Dieng, 2018), n'ont pas été non plus pris en compte dans cette étude.

En termes de perspectives, nous souhaitons poursuivre cette recherche en essayant d'étudier le profil du dirigeant de PME face à l'adoption des innovations managériales (innovativité organisationnelle). Cette perspective est intéressante car n'ayant jamais fait, à notre connaissance, l'objet d'étude formelle dans le contexte sénégalais. Dans ce cas, un échantillonnage aléatoire, centré sur les trois régions les plus représentatives (Dakar, Thiès et Diourbel) en termes de population de PME (ANSD, 2016), sera mobilisé pour mieux comprendre l'attitude des dirigeants à l'égard de l'adoption des innovations managériales en contexte de PME.

### **Bibliographie**

ABRAHAMSON, E. (1991). Managerial fads and fashions: the diffusion and rejection of innovations, *Academy of Management Review*, vol. 16, pp. 586-612.

AFFES, H. et CHABCHOUB A. (2007). Le système d'information comptable : les déterminants de ses caractéristiques et son impact sur la performance financière des PME en Tunisie, *Revue des sciences de gestion, Direction et gestion*, n° 224-225, p. 59-67.

- ALCOUFFE, S. (2002). La diffusion de l'ABC en France : une étude empirique utilisant la théorie de la diffusion des innovations, Communication au 23<sup>ème</sup> Congrès de l'AFC, Toulouse, p. 1-21.
- ALCOUFFE, S. (2004). *La diffusion et l'adoption des innovations managériales en comptabilité et contrôle de gestion : le cas de l'ABC en France*, Thèse de doctorat, HEC Paris.
- ALCOUFFE, S., BERLAND, N. et LEVANT, Y. (2003). Les facteurs de diffusion des innovations managériales en comptabilité et contrôle de gestion : une étude comparative », *Comptabilité - Contrôle - Audit*, numéro spécial, mai, pp. 7-26.
- ALCOUFFE, S. (2004). La recherche sur les innovations managériale en comptabilité et contrôle de gestion. Proposition d'un modèle théorique intégrant les perspectives de diffusion, d'adoption et de mise en œuvre de l'innovation. *Normes et Mondialisation*, May 2004, France. pp.CD Rom. halshs-00587823.
- AL-OMIRI, M., DRURY, C. (2007). Organizational and behavioral factors influencing the adoption and success of ABC in the UK. *Cost Management*, 21, pp. 38-48.
- BARAKAT, O. ET BENDOU, A. (2019). Les facteurs clés de succès de l'innovation managériale : cas des PME de la région Souss Massa (Agadir-Maroc), *Revue Internationale du Marketing et Management Stratégique*, Vol. 1 (1), pp.220-242.
- BEN HAMADI, Z., CHAPPELLIER, P. et VILLESEQUE-DUBUS, F. (2014). Innovations budgétaires en PME : l'influence du secteur d'activité et du profil du dirigeant. *Innovations - Revue d'économie et de management de l'innovation*, De Boeck Supérieur, vol 43 (1), pp.223. 10.3917/inno.043.0223. hal-02010369.
- BERTHELOT, S. et MORRILL, J. (2006). Stratégies, systèmes de contrôle de gestion performance : une étude empirique auprès des petites et moyennes entreprises, Congrès annuel de l'ACPC, Niagara Falls, Ontario.
- BIGONESS, W.J. et PERREAULT, W.D. (1981). A conceptual paradigm and approach for the study of innovators, *Academy of Management Journal*, vol. 24, pp. 68-82.
- BJØRNENAK, T. (1997). Diffusion and accounting: the case of ABC in Norway. *Management Accounting Research*, 8, 1, pp. 3-17.
- CHANARON, J-J. (1999). *Processus innovateur*, in R. Le Duff (éd.), *Encyclopédie de la gestion et du management*, Dalloz, Paris, pp. 960-962.
- CHAPPELLIER, P. et BEN HAMADI, Z. (2012). Le système de données comptables des dirigeants de PME tunisiennes : complexité et déterminants. *Revue Management internationale*, vol. 16, n° 4, pp.151-167.
- CHESNEAU, C. (2015). Modèles de régression, <http://www.math.unicaen.fr/~chesneau/>.
- DARROCH, J. et MCNAUGHTON, R. (2002). Examining the Link between Knowledge Management. Practices and Types of Innovation". In *Journal of Intellectual Capital*, vol.3 (3), pp.210-222.

- DIENG, O. T. (2018). Le dirigeant de PME face à l'information comptable : une étude empirique au Sénégal, *La Revue Gestion et Organisation*, n° 10, 44 – 61.
- DIENG, T. O. (2019). Les Entreprises Sénégalaises Et L'innovation ABC : Exploration Des Facteurs qui Gouvernent L'attitude Envers L'outil, *European Scientific Journal*, Vol.15 (4): 353-373.
- DIOP, S. (2016). La contingence de l'adoption des systèmes de coûts à base d'activités au Sénégal, *Revue africaine de management*, vol.1 (1) 2016, pp.85-101.
- DIOP, S. (2018). Les motifs de non adoption des nouvelles méthodes de calcul de coûts : le cas des entreprises sénégalaises, *Association Francophone de Comptabilité*, « ACCRA », vol.2 (2), pp.25-48
- DIOUF, M. (2022). La contingence de l'adoption des outils de calcul de coûts dans les PME : une étude empirique au Sénégal, *Revue d'Etudes en Management & Finance d'Organisation*, Vol. 6 (1), PP : 1-19.
- EL GHAZALI, M. (2016) «Les facteurs de diffusion des innovations managériales en comptabilité et contrôle de gestion : Cas de deux entreprises marocaines ». *International Journal of Business & Economic Strategy (IJBS)*, pp.234-251.
- ELHAMMA, A.(2010). La comptabilité par activités au Maroc : Une étude empirique utilisant la théorie de la contingence. *Revue du chercheur*, n°08/2010, pp.39-48
- ERRAMI, Y. ET GUEHAIR, N. (2018). Innovativité organisationnelle et adoption des outils de gestion : le cas du Balanced Scorecard, association de recherches et publications en management, *Gestion 2000*, vol. 35 (3), pp : 45 -70.
- FERRARY M. (2008). L'innovation radicale : entre cluster ambidextre et organisations spécialisées, *Revue Française de Gestion*, n° 187, p109-125.
- Gandja, S.V. (2011). Les choix stratégiques d'externalisation des services comptables dans une économie en développement, *recherches en sciences de gestion*,6, 87, pp.45-65 :
- GERMAIN, C. (2001). Le pilotage de la performance dans les PME, les résultats d'une enquête empirique, 22<sup>ème</sup> congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Metz.
- GERMAIN, C. (2004). La contingence des systèmes de mesure de la performance : les résultats d'une recherche empirique sur le secteur des PME,*Finance, Contrôle, Stratégie*, Vol. 7, N° 1, pp.33- 52.
- GERMAIN, C. (2000).*Contrôle organisationnel et contrôle de gestion : la place des tableaux de bord dans le système de contrôle des petites et moyennes entreprises*. Doctorat de Sciences de Gestion, Bordeaux : Université Montesquieu-Bordeaux IV.
- GILLET, C. (2010). *L'étude des déterminants de la vérification des informations sociétales dans le contexte français*. Thèse de Doctorat, Université des Sciences Sociales - Toulouse I Capitole.
- HENDRICKS K., HORA M., MENOR L. et WIEDMAN, C. (2012), Adoption of the BSC : A contingency variables analysis, *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, Vol. 29, n° 2, p. 124-138.



HENDRICKS K., MENOR L. et WIEDMAN, C. (2004), The BSC : To Adopt or Not to Adopt ? *IveyBusiness Journal*, November/December, p. 1-7.

HOLMES, S. et NICHOLLS, D. (1988). An analysis of the use of accounting information by Australian small business, *Journal of Small Business Management*, vol. 26, p. 57-68.

HOQUE Z. et JAMES W. (2000). Linking BSC Measures to Size and Market Factors: Impact on Organizational Performance, *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 12, n° 1, p. 1-17.

INNES, J., MITCHELL, F. et INCLAIR, D.(2000). Activity-based costing in the U.K.'s largest companies: acomparison of 1994 and 1999 survey results. *Management Accounting Research*, Vol.11, pp. 349-362.

JULIEN, P.A. et MARCHESNAY, M. (1996). *L'Entrepreneuriat*, Paris, Economica.

KAMA, J.G. et DIOUF, M. (2022). Analyse des déterminants du degré d'utilisation des outils de pilotage dans les petites entreprises au Sénégal, *Revue Africaine de Management*, Vol.7 (1), PP.279-300.

KHOURI, N. (2010). Déterminants de l'innovation dans les PME agroalimentaires, *Les Cahiers du CREAD* n°94/2010.

KIMBERLY, J.R. (1981). Managerial innovation, *Handbook of organizational design*, vol. 1, Oxford University Press, New York, p. 84-104.

KRUMWIEDE, K. R.(1998). The implementation stages of activity-based costing and the impact of contextual and organizational factors. *Journal of Management Accounting Research*, 10, pp. 239-278.

LANDRY R., AMARA N. et LAMARI M., (2002). Does Social Capital Determine Innovation? To What Extent? In *TechnologicalForecasting and Social Change*, vol.69, pp.681-701.

LAVIGNE, B. et ST-PIERRE, V. (2002). Association entre le système d'information comptable des PME et leur performance financière. 6<sup>ème</sup> Congrès international francophone sur la PME. Montréal.

LAWRENCE, P. R. et LORSCH, J. W. (1973). *Adapter les structures de l'entreprise : intégration ou différenciation*. Editions d'Organisation, Paris.

LE ROY F., ROBERT M. et GIULIANO P. (2013). L'innovation managériale, *Revue Française de Gestion*, Vol. 6 (235), PP : 77-90.

MALMI T. (2001). BSCs in FinnishCompanies : A Research Note, *Management Accounting Research*, n° 12, p. 207-220.

MINTZBERG, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*, Editions d'Organisation, Paris.

MINTZBERG H. (1973). *The nature of managerial work*, Harper &Row, New York



- MOALLA, H. (2007). Les mécanismes de diffusion, d'adoption et de rejet de la méthode ABC dans l'environnement tunisien, *Comptabilité et environnement*, May 2007, France. PP. CD-Rom. halshs-00543222.
- MOL, M.J. et BIRKINSHAW J. (2009). The sources of management innovation: when firms introduce new management practices, *Journal of Business Research*, vol. 62, n° 12, p. 1269-1280.
- NDJAMBOU, R. et SASSINE, M. (2014). Etude de la relation entre profil du dirigeant, culture et performance des PME gabonaises: clarification des compétences et de la vision, *Revue Gestion et Organisation* (6) PP : 7-19. DOI : <http://dx.doi.org/10.1016/j.rgo.2014.01.001>
- NEJJARI, J. et HASSINE, M. (2021). Innovation managériale et performance des PME marocaines en temps de crises : Etat des lieux, analyse critique via SWOT et perspectives », *Revue Française d'Economie et de Gestion* «Volume 2 : Numéro 8» pp : 51- 73
- NOBRE T. et BIRON J. (2002), « L'ABC à l'hôpital : le cas de la chirurgie infantile », *Finance Contrôle Stratégie*, vol 5, n°2, juin, pp. 85-105.
- NOBRE, T. (2001). Méthodes et outils du contrôle de gestion dans les PME, *Finance Contrôle Stratégie*, Vol.4, n° 2, Juin, pp. 119-148.
- QUESADO, P.R., BEATRIZ A.G., et LUCIA R. (2016). « Extrinsic and Intrinsic Factors in the Balanced Scorecard Adoption: An Empirical Study in Portuguese Organizations ». *European Journal of Management and Business Economics*, Vol.25, no 2, 47-55.
- RAHMOUNI, A.(2008). *La mise en œuvre de la comptabilité par activités dans les entreprises françaises: caractéristiques et facteurs d'adoption et de succès*. Thèse de Doctorat, Université Toulon Var, Septembre 2008.
- ROGERS, E.M. (1995). *Diffusion of Innovations*, 4e édition, The Free Press, New York.
- SPECKBACHER, G. et WENTGES, P. (2012). « The Impact of Family Control on the Use of Performance Measures in Strategic Target Setting and Incentive Compensation: A Research Note ». *Management Accounting Research*, Vol. 23, no 1, 34-46.
- SUBRAMANIAN, A. (1996). Innovativeness : redefining the concept, *Journal of Engineering And Technology Management*, vol. 13, pp. 223-243.
- VAN DE VEN, A.H. (1986). Central problems in the management of innovation, *Management Science*, vol. 32, n° 5, p. 590-607.
- WOLFE R.A. (1994). Organizational innovation : review, critique and suggested research directions, *Journal of Management Studies*, vol. 31, pp. 405-431.
- ZIAN, H. (2013). *Contribution à l'étude des tableaux de bord dans l'aide à la décision des PME en quête de performances*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Montesquieu - Bordeaux IV, Ecole Doctorale Entreprise, Economie, Société (E.D. 42).

## Annexes

Annexe 1: Détails des résultats de la régression logistique entre facteurs de contingence et

### Tests de spécification du modèle

	Khi-Chi-deux	ddl	Sig.
Etape	14,845	5	,011
Etape 1 Bloc	14,845	5	,011
Modèle	14,845	5	,011

### Récapitulatif des modèles

-2log-vraisemblance	R-deux de Cox & Snell	R-deux de Nagelkerke
55,443 <sup>a</sup>	,173	,292

Annexe 2 : Comparaison de l'âge de la PME selon le degré d'innovativité organisationnelle

	AGE	Moyennes	Ecart-type	Test t	Valeur p
INNOV	PME jeunes	,073	,2637	2,938	,056
	PME âgées	,264	,4451		

Annexe 3 : Comparaison des PME familiales et celles non selon leur niveau d'innovativité organisationnelle

	Structure de propriété	Moyennes	Ecart-type	Test t	Valeur p
INNOV	PME familiales	,087	,2849	3,976	,048
	PME non familiales	,223	,4188		

Annexe 4 : Comparaison des PME disposant de modèles de planification et celles ne disposant de modèles suivant niveau d'innovativité

	Existence modèles de planification	Moyennes	Ecart-type	Test t	Valeur p
INNOV	Pas de modèles	,056	,2307	16,923	,000
	Au moins un modèle existe	,309	,4654		