

Le contrôle de gestion dans le cadre de l'entrepreneuriat féminin à l'ère du numérique : une étude appliquée sur trois petites entreprises

Management control in the context of women's entrepreneurship in the digital age: an applied study of three small companies

Rosalie Lydie NGONO

Enseignant chercheur

Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciale (ESSEC), Université de Douala
(Cameroun) **Laboratoire FARGO**

Yolande NDJOMO TSIMI

Enseignant chercheur

Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciale (ESSEC), Université de Douala
(Cameroun) **Laboratoire FARGO**

Date de soumission : 09/04/2025

Date d'acceptation : 23/05/2025

Pour citer cet article :

NGONO R . L. ET NDJOMO TSIMI Y. (2025) « Le contrôle de gestion dans le cadre de l'entrepreneuriat féminin à l'ère du numérique : une étude appliquée sur trois petites entreprises », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 8 : Numéro 3 » pp : 92 - 112

Résumé

Depuis l'époque de Anthony (1965), le contrôle de gestion a fixé ses racines pour mieux guider le fonctionnement des PME à partir de ses outils et techniques avec pour souci de hisser ces dernières à un niveau de performance élevé. Cependant, la littérature semble n'avoir pas associé l'entrepreneuriat féminin bien qu'il tend à poursuivre le même objet que le contrôle de gestion. De plus, avec la mouvance du numérique, les activités se développent de façon exponentielle à partir des techniques qui permettent de parvenir efficacement aux objectifs fixés par les organisations. Ainsi, il est opportun d'examiner l'intégration du contrôle de gestion dans l'entrepreneuriat féminin à l'ère du numérique. C'est dans ce sillage que s'inscrit cette communication qui vise à connaître comment le contrôle de gestion est fait par l'entrepreneure féminin à l'ère du numérique. À partir d'une étude qualitative appliquée dans trois petites entreprises de service au moyen d'une observation participante prolongée, on parvient au résultat selon lequel le contrôle de gestion fournit des mécanismes essentiels pour aider les entrepreneurs femmes à tirer parti des opportunités offertes par le numérique afin de gérer et développer efficacement leur entreprise tout comme l'entrepreneuriat numérique influence l'évolution du contrôle de gestion en insistant sur la nécessité d'intégrer les indicateurs et les pratiques adaptées à un environnement numérique.

Mots clés : Contrôle de gestion ; entrepreneuriat féminin ; ère du numérique

Abstract

Since the time of Anthony (1965), management control has taken root to better guide the operations of SMEs using its tools and techniques, with the aim of elevating these to a high level of performance. However, the literature seems not to have associated female entrepreneurship, although it seems to pursue the same objective as management control. Furthermore, with the digital movement, activities are developing exponentially through techniques that allow organizations to effectively achieve their set objectives. Thus, it is appropriate to examine the integration of management control in female entrepreneurship in the digital age. This communication aims to understand how management control is implemented by female entrepreneurs in the digital era. Based on a qualitative study applied in three small service companies through prolonged participant observation, it is concluded that management control provides essential mechanisms to help female entrepreneurs leverage the opportunities offered by digital technology in order to effectively manage and develop their businesses, just as digital entrepreneurship influences the evolution of management control by emphasizing the need to integrate indicators and practices suitable for a digital environment.

Keywords : Management control, female entrepreneurship, digital age.

Introduction

Au regard de l'ensemble des aspects qui le caractérisent dans la littérature et des travaux qui continuent d'en germer, est-il possible de dire que nous avons une connaissance assez large du contrôle de gestion ? Compte tenu de la mouvance actuelle où les activités se veulent de plus en plus efficaces du fait de l'influence du numérique dans tous les domaines, le contrôle de gestion ne reste pas en marge des entreprises qui se trouvent dans des situations complexes contraignant les promoteurs à mener une réflexion sur la façon dont elles doivent gérer leurs affaires pour se maintenir dans le temps. Ces situations font état de ce que, les promoteurs s'appuient sur les outils voire sur les modes de gestion pour parvenir à leurs finalités. Cependant, ces promoteurs utilisent les moyens différents en fonction des types d'entreprises ou du type d'activité. Certains gèrent les grandes entreprises d'autres les moyennes et d'autres encore les petites et même les très petites entreprises en essayant au maximum, d'assurer leur pérennité selon le cas. Mais, la mise en place de certaines méthodes de gestion pour la stabilité de leurs activités n'est pas toujours aisée. C'est dans ce sens que la littérature évoque la question de la mise en œuvre des outils du contrôle de gestion pour leur permettre de suivre, de piloter, et de maîtriser la gestion globale de l'entreprise voire de définir sa performance. En effet, les outils de contrôle de gestion favorisent les prévisions et notamment, la gestion des activités de l'entreprise. Ils permettent dans une certaine mesure, d'impulser un élan de suivi et d'orientation afin de prendre les décisions nécessaires à temps dans le cadre de la réalisation d'un ensemble d'actions. Toutefois, la mise en place des outils de contrôle de gestion dépend de certains facteurs. Ces facteurs sont fonction de la dimension de l'entreprise et du dirigeant.

Dans la très petite entreprise, le dirigeant est confronté en permanence à de nombreuses difficultés, tant managériales que familiales, dues à sa double position en tant que chef d'entreprise et chef de famille. Cette réalité a très souvent pour conséquence de le maintenir dans une situation d'incapacité à faire face ou à assouvir à ses propres besoins et responsabilités. C'est dans ce sillage que s'inscrit le comportement de la femme entrepreneure au regard des difficultés qu'elle rencontre au quotidien. En effet, le décollage effectif de la fratrie serait davantage considérable, si elle contribuait aussi aux charges de la famille. Comme à l'éducation de ses enfants de façon particulière et de façon générale, à celle de la grande famille. Ainsi, elle doit se rendre plus utile en se formant, en s'informant, en créant des activités rentables au regard des opportunités qui s'offrent à elle. C'est ce à quoi s'intéresse cet article. Il s'appuie sur le

constat fait relativement au nombre croissant des petits business mis en place par les femmes dans le contexte camerounais.

Avec le développement exponentiel des technologies, on se demande comment celles-ci s'intègrent à cette donne d'autant plus que la quasi-majorité n'est pas toujours trop cultivée ou ont un niveau de scolarisation moyen. D'où la question de savoir comment la femme entrepreneure parvient-elle à contrôler son activité ? Aussi comment appréhende-t-elle sa performance avec l'usage des outils numériques ?

Notons que l'appréhension de la performance des petites entreprises exige la maîtrise de certains aspects comme le contrôle de gestion. Cependant, celui appliqué dans l'entrepreneuriat féminin reste encore à notre connaissance un terrain très peu défriché bien que nous remarquons autour de nous des scores de réussite importants enregistrés par les femmes entrepreneures. La satisfaction que celles-ci procurent autour d'elles et au niveau de leur famille en atteignant efficacement leurs objectifs. Derrière cette réussite, plusieurs autres questions germent à savoir : comment la femme entrepreneure parvient-elle à contrôler ses activités en conciliant vie de famille et responsabilités professionnelles ? Comment parvient-elle à atteindre ses objectifs professionnels ? A partir de quoi contrôle-t-elle sa gestion ? Quels outils met-elle en œuvre ? Comment s'arrime-t-elle au numérique ? Quels sont les indicateurs de réussite pour cette dernière ? L'ensemble de ce questionnement constitue le leitmotiv de cet article dont l'usage d'une observation participante prolongée auprès de trois petites entreprises conduit à le structurer comme suit : au premier point, il présente les enjeux du contrôle de gestion dans l'entrepreneuriat féminin. Au second point, une méthodologie est mise en place pour répondre à la problématique posée. Au troisième point, les résultats sont déclinés et la conclusion de l'étude est faite au dernier point.

1. Les enjeux du contrôle de gestion dans l'entrepreneuriat féminin à l'ère du numérique

Bien que la finalité reste l'atteinte des objectifs pour la performance, le contrôle de gestion est une expression polysémique qui est abordée de plusieurs façons par plusieurs auteurs à l'exemple de Bouquin (1986) ; Simons (1995), Chiapello (1996), De Vaujany (2006) partant de sa compréhension à son contenu. Bien que tous ces auteurs aient fait des propositions de définition du contrôle de gestion, celle de Robert Anthony considéré comme le pionnier, reste la tige. Il le définit donc en 1965 comme le processus par lequel les managers se rassurent que

les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente dans le but d'atteindre les objectifs de l'organisation. Compte tenu de la place privilégiée ou stratégique et du rôle majeur que joue le contrôle de gestion, de sa transversalité, de son expansion croissante dans les activités organisationnelles sans oublier le management en général, il devient intéressant de le croiser à l'entrepreneuriat féminin. C'est dans cet engrainage qu'il serait idoine que la femme s'arrime à cette nouvelle mouvance pour garantir sa réussite et assurer la maîtrise du développement de son activité.

1.1 Les enjeux du contrôle de gestion dans le processus entrepreneurial féminin

Une rétrospection des lectures faites en contrôle de gestion fait état des méthodes de calcul des coûts, des outils qu'il faut mobiliser pour le pilotage de la performance, de la combinaison du contrôle de gestion à la justice organisationnelle pour mettre en exergue l'aspect comportemental du contrôle de gestion et de changement par l'ensemble des acteurs en stimulant et en encadrant leurs initiatives et expérimentations source d'apprentissage et de production des savoirs (Touchais et Herriau, 2009). Le contrôle de gestion alimente les structures cognitives des acteurs et agit sur les schémas d'interprétation qui guident leurs actes (Chevalier et Kuszla, 1998). Pour Lorino (1995), le contrôle de gestion était assimilé à un pilotage des représentations et des interprétations au sein des organisations. L'analyse de cette littérature nous indique que le contrôle a toujours été axé sur les grandes entreprises et depuis une dizaine d'années, la plupart des travaux ont porté sur les PME (Condor, 2012). Pourtant, les petites entreprises restent aussi importantes pour l'économie des pays en développement que les moyennes entreprises. C'est pourquoi depuis un temps, la littérature se penche sur le contrôle des Startup en pleine évolution. Ces Startup se caractérisent par leur incertitude à prendre de l'envol, le souci d'innovation rapide et les besoins de financement. Ce sont ces éléments qui sont mis en avant pour pouvoir contrôler leur gestion en privilégiant surtout leur taux de croissance, le coût d'acquisition de leur clientèle et la valeur de vie du client. Cependant, même dans le cadre de ce type d'entreprise aucune précision n'est faite concernant l'aspect genre. Compte tenu de la place qu'occupe le contrôle de gestion pour l'entreprise, il reste aussi important pour les entreprises créées et gérées par les femmes.

Ainsi, concernant l'état des lieux du contrôle de gestion dans le cadre de l'entrepreneuriat féminin, il indique que les résultats auxquels parviennent les femmes, répondent à l'exigence de Anthony (1965). Il met en évidence les ressources et l'atteinte des objectifs sous tension.

Eléments qui représentent depuis bien longtemps, le centre d'intérêt de diverses entreprises. Au regard du rôle déterminant de la femme dans ses responsabilités tant professionnelles que familiales, elle cherche autant que ce peu à concilier les moyens en parvenant à tout prix à ses objectifs. De ce point vu, c'est une femme entrepreneure. A la suite de Dehbi et al (2017), en se référant au Maroc, qu'une femme entrepreneure est celle qui crée ou développe son entreprise en exploitant une opportunité d'affaires tout en acceptant de prendre un risque financier. Ils parviennent au résultat suivant lequel l'information joue un rôle trivial dans le contrôle de gestion raison pour laquelle, la plupart des femmes entrepreneures sont réticentes à l'idée de déléguer la prise des décisions à une autre personne. Pour elles, la performance passe par la maîtrise et le contrôle total de toute l'activité. Ce qui semble de façon générale être le centre d'intérêt de la femme entrepreneure qui relativement aux moyens mis en place, cherche à atteindre un certain nombre d'objectifs dans le cadre de la gestion quotidienne de son entreprise. Les travaux indiquent que le contrôle des activités de l'entreprise semble aussi rigoureux autant pour les petites et moyennes entreprises que pour les grandes.

1.2 Le rôle du contrôle de gestion dans l'entrepreneuriat à l'ère du numérique

L'entrepreneuriat c'est l'art de prendre l'initiative à concevoir, à gérer et maintenir un projet ou une activité. Du fait de la digitalisation, les entrepreneurs mettent en œuvre les activités qui répondent à la visée même en tant qu'outil du contrôle de gestion et qui est la recherche de la performance entrant dans la nouvelle donne actuelle : celle de la numérisation des outils de management de façon générale et du contrôle de gestion en particulier. La numérisation renvoie à l'utilisation des technologies nécessaires pour créer, stocker et communiquer les informations. Ce qui inclut l'usage d'un certain nombre d'outils comme les smartphones, internet favorisant le traitement et l'accès rapide à l'information. Dans le cadre du contrôle de gestion, certains de ses outils traditionnels sont numérisés à l'instar des tableaux de bord, budget, comptabilité de gestion combinés aux outils et moyens de la digitalisation comme l'usage des ERP (entreprise ressources planning). Aussi, les travaux de Moto kosarade et Madilo (2025) démontrent que la conception et la mise en place d'une application Web contribue à améliorer le contrôle de gestion des ONG. Ainsi, au regard des records de réussite que ces outils qualifiés de traditionnels pour certains et modernes pour d'autres ont enregistrés, l'entrepreneuriat devient une passerelle qui permet d'avoir une vision avancée de la gestion de l'entreprise en vue de visualiser sa performance.

2. Problématique de l'étude sur le contrôle de gestion dans l'entrepreneuriat féminin à l'ère du numérique

Très souvent appréhendé seul comme une pratique pour la recherche de la performance, le contrôle de gestion reste en parfaite évolution compte tenu de la pluralité des possibilités à se combiner à d'autres axes de recherche de la performance. La littérature convoquée dans les paragraphes précédents nous montre déjà les atouts du contrôle de gestion d'une part à travers ses multiples techniques instrumentales et d'autre part l'entrepreneuriat féminin par le biais des capacités que les femmes ont pour pouvoir maîtriser la gestion de leurs activités. Les méthodes qu'elles mettent en place pour parvenir à leurs finalités et surtout pour être en même de prendre les décisions. Tous ces éléments sont révélateurs du souci de suivre le niveau d'atteinte de ses objectifs. Au-delà de tout cela, la question qui se pose est de savoir qu'avec la mouvance du numérique, avec l'évolution des nouvelles technologies, comment la femme entrepreneure s'y prend pour contrôler sa gestion ? Déjà il faut relever que la problématique du contrôle de gestion de la femme entrepreneure à l'ère du numérique englobe des défis majeurs à travers les opportunités qu'offre le numérique. A cet effet, les outils numériques que les recherches proposent sont les tableaux de bord qui sont des tableaux synthétiques mis en place par les managers pour suivre et contrôler les indicateurs de la performance d'une activité. Les outils d'analyse des données sont utilisés pour permettre d'interpréter les performances financière et opérationnelle, l'accès à la formation en ligne qui permet d'améliorer ses compétences de gestion et en finance via une inscription sur les plateformes de formation. Le réseautage et la collaboration en ligne par la création des réseaux d'information pour le partage des informations et même l'acquisition de nouvelles connaissances par les échanges. La recherche de nouveaux partenaires pour le développement des activités entrepreneuriales et échanges d'expertises. La gestion des ressources financières en accédant aux différentes plateformes dédiées à l'appui des projets des femmes. Acquisition des compétences en comptabilité via des solutions numériques de gestion comptable rendant le suivi des dépenses et des revenus plus accessibles.

3. Fondements théoriques comme une explication du contrôle de gestion de la femme entrepreneure à l'ère du numérique

Plusieurs théories animent les études en contrôle de gestion parmi lesquelles la théorie de l'agence (Gensen et Meckling, 1976) centrée sur les relations d'agence; la théorie néo-institutionnelle (Di Maggio et Powell, 1983, 1988) centrée sur les institutions ou les structures sociales ; la théorie de l'acteur réseau (Latour, 1987) centrée sur les relations entre les actants

humains et les actants non-humains et la théorie de la structuration sociale (Giddens, 1984) centrée sur les relations entre l'agence et la structure, jusque-là peu explorée dans la littérature en contrôle de gestion. Ce cadre théorique repose sur l'idée fondamentale que la reproduction des activités sociales ne repose ni sur une forme de totalité ou de structure des activités sociales, ni sur les expériences des acteurs individuels, mais constitue des pratiques sociales reproduites de manière récursive et ordonnée dans le temps et dans l'espace. Ici, les acteurs savent davantage sur les conditions et les conséquences de leurs pratiques sociales. Ils ont toujours la capacité de pouvoir faire autrement, notamment de transformer ou de maintenir leurs activités sociales au sein d'un contexte social et spatio-temporel. A ce titre, les acteurs sociaux sont considérés comme des acteurs compétents et réflexifs (Giddens, 1984). Sur la base de leurs compétences, les acteurs sont également capables de reproduire de manière récursive des structures sociales, qui à la fois contraignent et habilitent les pratiques sociales reproduites au sein d'un contexte social donné. De ce fait, les structures sociales constituent les moyens et les résultats des pratiques sociales reproduites par les acteurs au sein de leur contexte d'actions et d'interactions. La relation récurrente entre les connaissances des acteurs et les structures sociales pour mettre en œuvre des pratiques sociales situées reproduites au sein d'un contexte social-organisationnel, est caractérisée par le phénomène de la dualité de la structure.

Le phénomène de la dualité de la structure, compris comme le socle de la théorie de la structuration sociale de Giddens (1984), sous-tend que les structures sociales des systèmes sociaux sont produites et reproduites par des agents compétents et bien informés. Par conséquent, les actions sociales reproduites au sein d'un contexte social délimité dans le temps et dans l'espace, sont à la fois contraignantes et habilitantes (Giddens, 1984). Les structures sociales sont constituées essentiellement des ressources et des règles que les acteurs sociaux, mettent en œuvre lors de la reproduction de leurs pratiques sociales situées au sein d'un contexte social donné. Les ressources, regroupées via la structure de signification et la structure de légitimation, sont des propriétés structurées des systèmes sociaux, exploitées et reproduites par des agents bien informés au cours de la réalisation de leurs activités sociales. Ces ressources représentent également les moyens à travers lesquels le pouvoir s'exerce, en tant que pratique routinière de la conduite et reproduction continues des activités sociales réalisées par différents acteurs au sein d'un contexte social donné. Tandis que, les règles sont constituées par des règles de sens et des règles de sanction respectivement mises en œuvre à des fins de communication

et de déviation sociales conformément aux attentes et aux intentions des acteurs sociaux de la reproduction continue de leurs activités.

Concernant la problématique de cette étude, la théorie mobilisée est la théorie de structuration. Celle-ci vise à expliquer comment les structures sociales, les pratiques sociales et comptables interagissent en se construisant mutuellement. Relativement à ce travail, il s'agit de comprendre comment les structures sociales déployées par les femmes entrepreneures agissant dans un contexte à l'ère du numérique, facilitent et contraignent leurs pratiques de contrôle de gestion.

Cette théorie invite donc à mettre un accent particulier sur les aspects clés de l'analyse institutionnelle de la théorie de la structuration sociale pour comprendre les moyens et les dispositifs couramment mis en œuvre par lesquels différents acteurs produisent et reproduisent de manière continue leurs pratiques sociales situées au sein de leur organisation. Dans le cadre de cette étude, elle permet d'insister sur les modalités structurelles par lesquelles les femmes entrepreneures mettent en œuvre des pratiques de contrôle de gestion pour conduire de manière continue leurs activités quotidiennes en vue de favoriser l'atteinte de la satisfaction escomptée pour assurer non seulement la survie mais aussi la pérennité de leur entreprise.

4. Méthodologie de l'étude

La plupart des études menées en contrôle de gestion ont porté sur l'expérimentation, certaines pour les études qualitatives à cas unique mais, très peu se penchent sur les études multi cas. Relevons aussi que la majorité des études mentionnées dans le domaine ont mobilisé de grandes entreprises. La majorité porte sur les PME, dans le cadre de cette étude et surtout pour la problématique ambiante, nous nous appuyons sur trois petites entreprises. L'étude fonde sa méthodologie sur la logique de Yin (2009) pour analyser les données obtenues. Il s'agit d'analyser le contenu des informations mises à notre disposition. L'étude met surtout l'accent sur la description issue d'une bonne période d'observation. Parmi ces trois entreprises, deux sont situées dans la ville de Douala et une dans la ville de Yaoundé. Ce choix s'explique par rapport à la théorie mobilisée compte tenu de ce qu'elle fait appel à une posture constructiviste due à la dynamique processuelle et compréhensive de la femme entrepreneure. La proximité que nous avons avec ces petites entreprises a également favorisé l'observation du fonctionnement de celles-ci. Relativement à notre objet de recherche qui consiste à comprendre le niveau d'intégration du numérique dans la façon de contrôler les activités menées par la femme entrepreneure, nous indiquons comment les données ont été collectées.

4.1 Méthode de collecte des données

Les données ont été recueillies au moyen d'une observation participante d'une longue période, moyenne et courte selon le cas de façon désintéressée jusqu'à ce que nous nous penchions sur cette thématique et que nous jugions utiles de les considérer comme cas dans notre étude. Nous avons cheminé en observant pendant au moins 2 ans avec la femme infirmière, nous avons observé lorsque nous partions faire des soins pour nous ou pour l'un de nos proches. Pour la femme couturière vivant à notre proximité et lorsque nous allions faire confectionner nos vêtements. La restauratrice depuis plus de 15 ans fait partie des parents qui ont contribué à notre croissance pendant que nous étions étudiants. Nonobstant ces observations, nous avons élaboré un protocole d'entretiens. Nous avons annoncé notre venue auprès des différentes femmes entrepreneures pour des entretiens. Un prétest de protocole a été servi à une des femmes entrepreneures de l'étude ayant la plus forte expérience. Ceci a permis d'apporter des précisions à celui-ci. Pour mieux l'affiner et avant de passer aux entretiens proprement dits, nous avons d'abord échangé avec d'autres femmes identifiées comme détentrices des petites entreprises. Nous avons échangé avec des connaissances femmes qui connaissaient d'autres femmes entrepreneures pour obtenir leurs adresses et avec qui nous avons échangé par téléphone. Compte tenu des difficultés rencontrées relatives à la méfiance de certaines femmes, nous avons circonscrit notre étude à trois cas. Des échanges faits par rapport aux cas retenus, ont été enregistrés avec leur accord et nous les avons retranscrits.

Les cas retenus dans le cadre de cette étude ont débuté par les observations inconscientes faites pendant une bonne période selon le cas comme nous l'avons souligné plus haut. Pour le centre de santé, parfois une sollicitation d'un soin auprès de son personnel. Ce qui a permis de comprendre la manière de gérer une petite structure située à proximité des logements sociaux de Yassa à Douala. Celle-ci fait dans la servuction et précisément dans le secteur de la santé pour aider la population environnante à faire des premiers soins en cas de maladie (palu, fièvre, céphalée ou d'accident de gravité mineure). Elle dispose d'un petit coin servant de pharmacie pour la vente de certains médicaments et deux chambres pour retenir certains patients pas en état de rentrer chez eux. Un coin servant de bureau servant de salle d'accueil, d'une petite salle d'hospitalisation en cas de nécessité. Cette structure qui a été créée par une femme, emploie deux autres femmes ayant des compétences dans le domaine.

Concernant la femme couturière, c'est une femme qui tient sa structure dans son domicile où, le séjour a été divisé en deux : une partie pour la couture avec une capacité d'accueil de trois

machines, une table d'environ trois mètres pour la coupe et le repassage des vêtements déjà confectionnés ou en cours puis une petite armoire pour classer les vêtements prêts à être livrés. Les autres pièces recueillant par moment le surplus de vêtements ne pouvant tenir au séjour faute d'espace. Cet espace sert aussi de salle d'accueil, de bureau et de formation pour les jeunes filles désirant se former auprès d'elle. Dans la même veine, la femme restauratrice et multi-tâches résidente de la ville de Yaoundé, est une femme qui selon le jargon populaire, tire sur tout ce qui bouge. Elle a pour activité principale la restauration et la vente d'eau en mensualité et en détail par seau dont le prix diffère de la contenance de celui-ci. Toutes ces activités sont réalisées dans son domicile. Celle-ci fait également dans la vente des glaces pour servir les barmen n'ayant pas de réfrigérateur ainsi que ceux qui vendent de l'eau glacée dans les deux marchés environnants, ainsi que dans la vente des sucettes.

Pour répondre aux questions posées dans notre introduction, des entretiens semi directifs ont été menés auprès de ces femmes avec leurs collaborateurs. Les thèmes de l'entretien ont porté sur quatre points à savoir : les caractéristiques liées à l'entreprise, celles liées à la femme entrepreneure, celles liées à l'usage du contrôle de gestion ainsi qu'à l'usage du numérique.

Pour ressortir les résultats, nous nous sommes appuyés sur la grille de codage suivante :

Tableau N°1 : Grille de codage

Objectifs	Données collectées	Thèmes émergents	Codes
Obtenir les caractéristiques ou informations liées à la petite entreprise	Données issues des entretiens semi directifs	Caractéristiques de la petite entreprise	CARPE
Obtenir les caractéristiques liées à la femme entrepreneure	Les raisons qui les ont poussés à se lancer dans différentes activités.	Caractéristiques de la femme entrepreneure	CARFE
R ressortir les éléments traduisant la mise en œuvre du contrôle de gestion	L'usage du registre, le nombre de vêtements confectionnés, les tableaux que les enfants élaborent et qui permettent de suivre l'activité.	Usage du contrôle de gestion	UCG
R ressortir les éléments justifiant combinaison du contrôle de gestion au numérique	Sensibiliser les patients, cherche à nous faire connaître via les nouvelles technologies. Atteindre un grand nombre de clients. L'usage des Smart phone, Android et des réseaux sociaux	Combinaison contrôle de gestion et numérique	CCGN

Source : les auteurs

4.2 Les résultats

Au regard des points contenus dans le protocole d'entretien, les résultats sont synthétisés sur trois points : nous présentons d'abord les caractéristiques liées à l'entreprise ainsi qu'à celle de la femme entrepreneure, ensuite celles relatives à la manière de faire le contrôle de gestion et enfin celles relatives à l'usage du numérique dans ces petites entreprises.

4.2.1. Caractéristiques et motivations des femmes fondatrices et directrices des petites structures

Tableau N°2 : Les caractéristiques de l'entreprise répondant au code CARPE

Secteur d'activité	Effectif	Chiffre d'affaires	Date de création
Santé	Trois	300 000/mois	2014
Habillement	Quatre	Entre 300 000 et 500 000 /mois	2005
Restauration et multi activités	Sept	Entre 500 000 et 1 000 000/mois	1990

Source : les auteurs

Les caractéristiques liées à la femme entrepreneure du secteur de la santé indiquent que c'est une femme qui est à peine dans la quarantaine qui mariée avec des enfants en charge. Elle a une licence obtenue depuis près d'une quinzaine d'années aujourd'hui. En plus de cette licence, elle s'est aussi formée dans le domaine de la santé pour obtenir le diplôme des infirmiers diplômés d'Etat. Après avoir travaillé plusieurs fois au privé et parfois comme personnel contractuel dans un hôpital public, elle a décidé de se lancer dans l'entrepreneuriat en exploitant les expériences accumulées ainsi que les atouts liés à ses formations. Elle le déclare comme suit « *C'est la fatigue de travailler avec les gens, c'est le fait que je crois en moi aussi le fait que j'ai perdu l'espoir d'être recrutée pour la fonction publique au regard de la charge de la famille surtout que je suis mariée avec des enfants et mes cadets. C'est compliqué* ». la responsabilité qu'a cette femme l'a poussé à se pencher sur l'ouverture d'une structure de santé pour non seulement joindre les deux bouts, à satisfaire sa famille, mais aussi aider à soulager la population des logements sociaux de Yassa et ses environs. La femme couturière âgée de 48 ans environ, est nantie d'un CAP industrie et habillement, aînée d'une fratrie de 6 enfants dont le père était chauffeur et la mère bayam-salam (vendeuse au marché), a été obligée d'arrêter les études pour commencer sa couture afin de pouvoir répondre à certaines exigences de la famille. Elle le

précise comme suit *« honnêtement je n'avais pas de choix, il fallait aider les parents, je souhaitais que mon petit frère aille loin avec les études compte tenu du fait qu'il est intelligent pendant que les parents s'occupent des autres »*. La femme multi taches est âgée de 63 ans déjà, a un probatoire obtenu depuis plus de quarante ans, deuxième d'une famille de dix enfants, pour presque les mêmes raisons que la précédente et surtout pour avoir été très tôt mère, a arrêté les études pour se lancer à son propre compte. Elle le dit de la manière suivante *« ma fille tu ne peux pas comprendre, la pression, une jeune fille avec un enfant sans père qui devient la charge de ses parents elle-même étant une charge. En ce moment elle ne doit que se lancer dans quelque chose, la première chose qui m'est venue en tête c'est que je sais préparer. Voilà »*.

4.2.2. La pratique du contrôle de gestion dans les petites entreprises

Dans la structure de santé, pour donner suite aux entretiens que nous avons eus avec son personnel ainsi qu'avec la promotrice elle-même, il ressort que le contrôle de gestion est difficile compte tenu de ce que tout le monde fait tout. Tout le monde est personnel d'entretien, aide-soignante et comptable en plus d'être femme au foyer. Il n'y a pas une véritable maîtrise et compréhension de ce qu'on appelle le contrôle de gestion. Tout se fait de manière traditionnelle, il n'y a pas de machine pour enregistrer les informations de la structure, celles-ci sont notées dans un registre et parfois même dans des demi-formats avant d'espérer les reporter dans un registre approprié plus tard si l'on s'en souvient. La comptabilité est faite manuellement dans un registre qui recense en même temps le nombre de patients reçus par jour. Ces déclarations sont faites comme suit *« ici on contrôle quoi ? on utilise le registre. Il y a des moments où on oublie même le nombre de clients reçus parce qu'on est concentré dans les soins. Néanmoins, le plus important c'est la recette que l'on fait qui nous fait savoir qu'on a réussi. C'est la recette du jour qu'on regarde »*.

Dans la même veine, la femme couturière indique que la maîtrise de son activité passe par l'atteinte de ses objectifs au quotidien. Elle le précise comme suit : *« Pour savoir que ça va, que je contrôle mon activité, lorsque je paye l'école de mes enfants avec mes petites cotisations, je paye ma maison, lorsque j'épaule mes parents et surtout quand je parviens à donner l'argent de poche à mes enfants au moment où ils vont à l'école, quand il trouve à manger au retour et lorsque le soir ils mettent quelque chose sous la dent »*.

Pour la femme multi taches, sa réussite depuis des années est celle de ses enfants et le soutien qu'elle apporte à la famille, elle a réussi à scolariser ses enfants jusqu'aux études supérieures,

à faire partir son petit frère à l'étranger et s'est fait construire une maison. Pour elle son contrôle porte sur sa réussite et celle des personnes qui sont sous sa responsabilité. Elle le dit en ces termes « *Ma fille le contrôle que je faisais et qui est visible en ce moment depuis des années c'est ma maison, c'est le recrutement de mon fils à la police, c'est ma fille qui a obtenu sa maîtrise et qui travaille en ce moment et mon petit frère qui s'en sort et qui joue le relais dans la famille au moment où je commence à m'affaiblir. En peu de mot, la vie devient stable. C'est à partir d'eux que je peux dire qu'il y a eu un contrôle. J'ai réussi à maîtriser. Il y a d'autres exemples de réussite comme ma petite sœur qui soutient déjà aussi fortement la famille à sa manière* ». Elle ajoute en précisant ce qu'il suit « *avec les études qu'ils ont faites, j'observe qu'ils utilisent toujours un ordinateur en faisant des tableaux pour compter les clients et déterminer une fois ce qu'on a vendu, avant même que je ne finisse de compter mon argent, ils me disent, tu dois avoir tel montant. C'est une bonne chose car je maîtrise mes comptes* ». Pour elle, c'est merveilleux et l'utilisation de la machine lui permet de savoir ce qu'elle fait comme chiffre aussi de savoir si elle a fait une erreur de compte ou pas ou encore qu'elle aurait fait une erreur de remboursement, plus loin encore que l'argent a été distrait. C'est également un indicateur de son contrôle fait relativement à ses attentes.

4.2.3. La combinaison contrôle de gestion et le numérique

L'usage du numérique n'est presque pas à l'ordre du jour dans ces petites structures. Néanmoins, nous avons constaté que le personnel utilise des téléphones Android pour suivre les patients via WhatsApp par rapport au niveau de satisfaction des soins reçus ou même aussi pour le sensibiliser par rapport à la suite du traitement après la sortie du centre. Elle le dit en ces mots « *c'est pour sensibiliser le patient pour qu'il soit un peu conscient de l'importance de poursuivre son traitement après être parti du centre nous faisons des messages personnels* ». La numérisation pour cette promotrice est encore mise en exergue lorsque qu'à partir d'un message posté dans un groupe WhatsApp, la promotrice de la santé sensibilise les patients sur les vaccins ou tout autre information concernant la santé. Elle le dit en ces mots « *le groupe que nous créons permet de passer les informations de masse pour atteindre le plus grand nombre surtout quand il s'agit d'une information d'ordre général* ».

Concernant la couturière, elle pense qu'il n'est pas possible de travailler actuellement sans nouvelles technologies ce d'autant plus qu'elle est entourée de ses filles qui en plus de leurs études, ont appris la couture chez elle. Elle le confirme en relevant que « *je n'ai pas le choix au*

début j'avais mon choronco (petit téléphone) » mais ma fille s'est toujours moquée de moi en disant que je ne pouvais pas me développer ; que je ne pouvais pas évoluer si je reste dans mes anciennes habitudes sans un téléphone de l'heure (l'Android), je ne pourrais rien faire et qu'elles resteraient dans la précarité. « Une fois que je l'ai acheté ce fameux téléphone Android, elle m'a formée et a installé facebook, WhatsApp, twitter en me montrant comment je peux davantage me faire connaître en publiant mes articles. Au début, Chaque fois que je finissais un vêtement, elle le filmait et le postait. Les gens s'y intéressaient c'est comme ça que j'ai commencé à avoir plus de clientèle. Avant c'étaient les gens qui me connaissaient qui me sollicitaient. Aussi ma clientèle était obtenue de bouche à oreille. Alors, je peux dire que je suis reconnue et que mes choses se passent bien au regard de ce que mes enfants vont à l'école d'ailleurs la première fait troisième année université aussi parce que j'épaule la famille ». De façon brève cette nouvelle technologie a beaucoup fait évoluer mon activité. Pour elle l'usage de l'Android a fait avancer son activité du moment où elle ne se plaint pas. Aussi, C'est à partir de cet outil que non seulement elle garde les modèles déjà confectionnés par elle, mais également à partir de YouTube et google et parvient à chercher de nouveaux modèles pour s'en inspirer et proposer à sa clientèle. Elle le soutient en ces termes : « cet appareil me permet de garder ce que j'ai déjà cousu et de chercher de nouveaux modèles ».

Pour la troisième femme, elle ne s'y connaît pas trop mais, la sollicitation et la visibilité de ses produits viennent de l'éveil de ses enfants et de ses cadets dans la mesure où ceux-ci s'occupent de tous les aspects liés à la communication. Ils ont élaboré un carnet d'adresses des clients à partir duquel, ils ont créé un groupe via lequel, ils présentent le menu du jour pour ce qui concerne la restauration. Pour les autres produits, ce sont les clients fidèles ou non qui arrivent de bouche à oreille. Elle le signifie de la manière suivante : « ma fille, je crois à ce que mes jeunes font, je vois le résultat. C'est d'ailleurs pourquoi je les ai envoyés à l'école pour qu'il fasse mieux que moi, pour développer de nouvelles techniques, je les vois en fait filmer les repas chaque jour, ils ont créé une plateforme pour informer sur le menu du jour en plus du fait que nous le mentionnons dans un tableau. Ils m'ont donné un nom « Mami tchuptchup » et quand un client arrive, il m'appelle ainsi. Je suis connue de partout même en dehors de ce quartier. Vraiment la technologie a fait avancer mes activités. Je peux même dire que je suis devenue une star ». Celle-ci confirme qu'à partir de l'usage du numérique, ses activités ont évolué et de manière implicite que son chiffre d'affaires a augmenté, elle pense aussi que le numérique lui

a fait devenir une star car les clients l'appellent par un pseudonyme que ses enfants lui ont donné.

Les échanges relevés ci-dessus, indiquent que malgré le fait que la plupart des promotrices ne maîtrise pas trop l'usage de la nouvelle technologie, leur entourage s'y est adapté et les aide à s'arrimer à cette nouvelle donne en intégrant l'usage de celle-ci pour amener l'entreprise à être à la pointe de l'heure et surtout à se faire connaître. Aussi la réussite de l'entreprise bien qu'étant déjà présente avant via leur manière à elle de suivre leur gestion, mais qu'elle est beaucoup plus visible grâce aux nouvelles technologies que leurs progénitures utilisent. Néanmoins pour la couturière, bien que le processus soit encore à la traine, dans la même veine elle s'habitue peu à peu à la nouvelle donne. L'infirmière relativement à son niveau d'étude, utilise le numérique sans avoir l'aide de quelqu'un. Elle semble déjà connaître son utilité et sait ce qu'il y a à faire. De façon synthétique, les résultats de cette étude se présentent comme suit :

**Tableau N°3 : Résultats au contrôle de gestion numérique par les femmes
entrepreneures selon le code UCGN**

Activités des femmes entrepreneures	Les outils utilisés	Apports des outils
Femme entrepreneure secteur santé	Smart (Android) WhatsApp	Sensibilisation pour se faire connaître et le suivi des patients après traitement
Femme entrepreneure couturière	Smart (WhatsApp, Facebook, instagram)	Sensibilisation des clients, Accroître sa visibilité, L'attractivité de la clientèle
Femme entrepreneure restauratrice	Ordinateur (tableau de bord) Téléphone (WhatsApp)	Communication avec la clientèle et attractivité ; Maîtrise de l'activité ; Amélioration du chiffre d'affaires

Source : Par nos soins à partir des verbatim

L'observation de ce tableau indique que les résultats de l'étude sont révélateurs de ce que les femmes entrepreneures nonobstant leur manière de contrôler la gestion de leurs activités, elles sont favorables à l'usage du numérique, soit pour se faire connaître, ou pour une gestion encore plus efficace de l'activité leur permettant de visualiser rapidement le niveau d'atteinte de leurs

objectifs, ainsi que pour le développement personnel et celui de leurs proches, dans les trois secteurs d'activité, il est opportun de se pencher à la discussion de cette étude.

5. Discussion et perspectives de recherche

Les travaux portant sur le contrôle de gestion sont pour la plupart axés sur les outils traditionnels comme la comptabilité de gestion, les budgets et les tableaux de bord (Sponem et Lambert, 2009 ; Germain, 2005) pour maîtriser les coûts ; faire des prévisions selon le type d'entreprise et suivre l'activité. Cependant certains auteurs indiquent que ces outils qu'on qualifie de traditionnels ont connu une évolution en ce sens que certains sont numérisés et permettent aux entreprises d'améliorer leurs activités, de se développer et de contribuer rapidement à la prise des décisions. Certains indiquent par ailleurs qu'au-delà des outils traditionnels, quelques outils ont apparu comme les ERP (progiciel intégré de gestion) pour diligenter les systèmes de contrôle. D'autres parlent du contrôle de gestion de la femme entrepreneure pour comprendre comment la femme entrepreneure contrôle ses activités. Les résultats de ces dernières études montrent que lorsque la femme entrepreneure contrôle bien ses activités, elle fournit une meilleure performance. Cependant à notre connaissance, il n'y a pas trop d'études qui combinent contrôle de gestion, femme entrepreneure et le numérique. Compte tenu des résultats satisfaisants obtenus par la femme entrepreneure du fait de l'usage du numérique dans son système de contrôle de gestion, cette dernière parvient à des résultats encore plus robustes. C'est ce qu'indique cette étude. Par ailleurs, tenant compte du caractère limitatif sur trois cas, il serait important de la dupliquer cette étude sur quatre axes : d'abord la mener sur un nombre important de femmes entrepreneures numérisées. Aussi pour faciliter les comparaisons, étendre l'étude par secteur d'activité pour pouvoir apprécier dans quel secteur d'activité les femmes entrepreneures contrôlent mieux leur gestion à partir du numérique. Il serait également intéressant d'apprécier le niveau de compétence numérique de ces acteurs avec le niveau d'étude. Enfin, s'intéresser à la perception que celle-ci a de l'utilisation du numérique dans la manière de contrôler sa gestion serait aussi louable. Axer cette étude sur un nombre important de femmes entrepreneures ; mener une étude similaire par secteur d'activité en incluant les PME voire les grandes entreprises afin de comprendre comment celles-ci ont migré dans le numérique et via une étude quantitative ressortir la différence qui est faite entre la période non numérisée du contrôle de gestion et la période numérisée.

Conclusion

Considérer le contrôle de gestion uniquement sous le prisme classique serait faire fausse route, le contrôle de gestion tout comme les autres domaines de la gestion connaît une évolution importante depuis un temps. Il se détache peu à peu de sa routine instrumentale tableau de bord, budget, calcul des coûts comme outils traditionnels. Il temps à associer ses outils aux nouvelles technologies comme les ERP, la business intelligence ou en général la digitalisation pour davantage améliorer ses résultats. Dans son penchant social, il fait déjà chemin avec la gestion des ressources humaines pour comprendre le comportement des individus au sein de l'organisation. Bien que la littérature reste faible concernant la problématique de cette étude, une gestation commence à se faire au regard des résultats obtenus. Ainsi, à partir d'une étude qualitative au moyen des observations longues et des entretiens menés pour les confirmer, nous avons possédé à une analyse des contenus thématiques. Il ressort de l'étude que la femme entrepreneure de la petite entreprise, bien qu'elle semble au départ négliger les nouvelles technologies, grâce à son entourage pour lequel elle se déploie, comprend l'importance du numérique pour le développement de son activité. Elle utilise en effet déjà de petites techniques numériques qui lui permettent de s'arrimer à la donne actuelle. Il s'agit de l'utilisation du téléphone android favorisant l'usage des réseaux sociaux WhatsApp, Facebook, twitter, tiktok...

De plus relativement au fonctionnement des très petites entreprises, la théorie de la structuration retenue dans le cadre de cette étude indique que la femme entrepreneure répond bel et bien à la dualité structurelle que celle-ci exige en ce sens qu'elle est considérée comme socle de sa structure sociale. Ici la femme entrepreneure en tant qu'agent compétent et réflexif, produit et reproduit les outils de contrôle qui se présentent à elle pour pouvoir atteindre ses objectifs. Mais au regard de tout ce que la littérature présente comme outils numérique, l'étude indique que la femme entrepreneure n'a pas encore tous les outils du numérique. Elle se trouve dans une dynamique processuelle de compréhension, de mise en œuvre et de suivi des actions pour une finalité confiante. C'est pourquoi elle trouve intéressant ce qu'elle et son entourage utilisent pour la bonne marche de leurs activités. Dans tous les secteurs d'activité évoqués dans le cadre de cette étude, l'utilisation du téléphone Android semble apporter des fruits pour les promotrices à partir de leur capacité à résoudre leurs différentes préoccupations. Ceci corrobore la vision de la théorie mobilisée dans ce cadre. Comme implication managériale, il serait trivial que toutes les femmes entrepreneures n'ayant pas encore pensé à intégrer le numérique dans

leur gestion quotidienne y adhèrent pour la croissance de leurs activités. Que celles-ci se fassent former par les ONG qui favorisent déjà la formation des femmes même en zone reculée à l'usage de l'informatique. Qu'elles essayent de formaliser leurs activités pour plus de crédibilité. En gros, au regard des avantages qu'offre le numérique, les femmes entrepreneures gagneraient à s'habituer pour celles qui intègrent déjà les évolutions technologiques. Pour celles qui ne connaissent pas encore l'importance du numérique, à s'y intéresser pour actionner ses bienfaits afin de pouvoir contrôler efficacement la gestion de leur petite entreprise. Au final, l'étude offre quelques pistes de recherche pour permettre à la communauté des chercheurs de continuer à se pencher sur la question. C'est une brèche intéressante au regard du rôle que continue de jouer la femme au sein de la société.

BIBLIOGRAPHIE

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.

Amer, M., & Hilmi, Y. (2024). ERP and the Metamorphosis of Management Control: An Innovative Bibliometric Exploration. *Salud, Ciencia y Tecnología-Serie de Conferencias*, 3.

Anthony R. N. (1965), planning and control systems: A framework for analysis. Division of research graduate school of business administration. Havard;

Chiapello E. (1996), « Les typologies des modes de contrôle de gestion et leurs facteurs de convergence : un essai d'organisation de la littérature ». *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 1996/2, Tome 2, P. 51-74 DOI : 10.39/cca.022.0051 ;

Condor R. (2012), « Le contrôle de gestion dans les PME : une approche par la taille et le cycle de vie », *Revue internationale des PME*. 25(2). 77-97. DOI 10.7202/02/10800ar ;

Dehi S. et al (2017), « l'importance du système de contrôle de gestion auprès des femmes entrepreneures : une étude exploratoire dans la région Souss Massa », *revue de Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit* ;

De Vaujany F. (2006), “ De la pertinence d'une réflexion sur le management de l'appropriation des objets et outils de gestion, Editions management et société ;

Di Maggio, P. J., & Powell, W. W. (1983), The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Journal of Sociology*, 48(April), 147-160 ;

EL KEZAZY, H., & HILMI, Y. (2024). Le contrôle de gestion territorial: levier de la bonne gouvernance. Essai sur le cas des collectivités territoriales au Maroc. *Alternatives Managériales Economiques*, 6(4), 287-305.

El Kezazy, H., & Hilmi, Y. (2023). The use of new technologies in management control systems and their impact on managerial innovation. *Ouvrage collectif: Innovation Managériale et Changement Organisationnel*.

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).

EL KEZAZY, H., & HILMI, Y. (2024). Le contrôle de gestion territorial: levier de la bonne gouvernance. Essai sur le cas des collectivités territoriales au Maroc. *Alternatives Managériales Economiques*, 6(4), 287-305.

Germain C. (2005), « Une typologie des tableaux de bord implantés dans les petites et moyennes entreprises ». Finance Contrôle Stratégie ;

Giddens, A. (1984), The constitution of society. Berkeley, CA: University of California Press ;

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

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

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.

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 sportifs : Approche théorique. PODIUM OF SPORT SCIENCES

Latour B. (1987), Science in action, how to follow scientifics and ingeneers through society. Cambridge university Press ;

Lorino P. (1995), « le déploiement de la valeur par les processus », revue française de gestion, n 104 ;

Moto Kosarade J. et Madilo, Z. (2025), « Conception et la mise en place d'une application web comme outil de contrôle de gestion des ONG, Volume 9 : Numéro 1 » pp : 228-269, revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit;

Simons R. A. (1995), levers of control: how managers use innovative control systems to drive Strategic Renewal Boston Havard Business School Press ;

Sponem S. et Lambert C. (2009), « pratiques budgétaires, rôles et critiques du budget perception des DAF et des contrôleurs de gestion », Comptabilité-Contrôle-Audit/Tome 16-volume 1- Avril 2010 (p. 199 à 194) ;

Touchais L. et Herriau C. « le contrôle de gestion dans une dynamique de changement : définition d'un cadre conceptuel et application à la relecture d'un processus de transmission », Management et avenir, Vol 2, n 22, 2009, P, 70-91 ;

Yin R. K. (2009), Study Research: Design and Methods, 4th ed. Sage Publications, Thousand Oaks, CA ».