

Les Pratiques de Contrôle de Gestion dans les TPE du Secteur Informel : Une Étude sur les Entreprises de Bamako

The Impact of Internal Control on the Financial Performance of Private Companies in Mali

Kanidiala KEITA, (Enseignant- chercheur)

Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB),
Institut Universitaire de Gestion (IUG) de Bamako, Mali

Adresse de correspondance :	Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB) Institut Universitaire de Gestion (IUG) de Bamako, Mali Tel : +22376335950
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude. Ils assument l'entière responsabilité de tout éventuel plagiat, de l'usage de l'intelligence artificielle dans la rédaction, ainsi que des résultats présentés dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	KEITA, K. (2026). Les Pratiques de Contrôle de Gestion dans les TPE du Secteur Informel : Une Étude sur les Entreprises de Bamako. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 7(2), 532–553. https://doi.org/10.5281/zenodo.18597698
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 7, Issue 02 (2026)

Les Pratiques de Contrôle de Gestion dans les TPE du Secteur Informel : Une Étude sur les Entreprises de Bamako

Résumé

Le contrôle de gestion est un levier essentiel pour assurer l'efficacité et l'efficience des organisations, y compris celles du secteur informel. Toutefois, son application dans les très petites entreprises (TPE) informelles reste peu documentée et souvent mal comprise. Cette recherche vise à analyser les pratiques de contrôle de gestion dans ces entreprises à Bamako, en identifiant leurs défis et en proposant des pistes d'amélioration. Adoptant une posture interprétativiste et un raisonnement inductif, nous avons opté pour une approche qualitative basée sur des entretiens semi-directifs auprès d'un échantillon raisonné. L'analyse de contenu thématique révèle que le contrôle de gestion influence positivement la performance des TPE informelles, bien que son application repose essentiellement sur des méthodes empiriques, sans recours aux outils spécialisés.

Mots-clés : Contrôle de gestion ; Très petites entreprises ; Secteur informel ; Bamako, Mali.

JEL Classification : M42.

Type du papier : Recherche empirique.

Abstract

Management control is an essential lever to ensure the effectiveness and efficiency of organizations, including those in the informal sector. However, its application in informal very small enterprises (VSEs) remains poorly documented and often misunderstood. This research aims to analyze the management control practices in these companies in Bamako, identifying their challenges and proposing ways to improve. Adopting an interpretative posture and an inductive reasoning, we opted for a qualitative approach based on semi-structured interviews with a reasoned sample. The thematic content analysis reveals that management control has a positive influence on the performance of informal VSEs, although its application is essentially based on empirical methods, without the use of specialized tools.

Keywords: Management control; Very small companies; Informal sector; Bamako, Mali.

JEL Classification: M42

Type of paper: Empirical research

1. Introduction

Dans un contexte économique en constante mutation, les petites et moyennes entreprises (TPE) jouent un rôle crucial dans le développement économique, en particulier dans les pays en développement (Huang. J., et al., (2022)). Parmi ces entreprises, celles évoluant dans le secteur informel constituent une part significative de l'activité économique et offrent des moyens de subsistance à des millions de personnes (Bordalo. P., et al. (2024)). Cependant, ces entreprises rencontrent des difficultés majeures en matière de gestion et de croissance, en raison notamment de leur absence de formalisation et du manque d'accès aux ressources financières et institutionnelles (Williams. C., & Shahid. M. S. (2013)).

Le contrôle de gestion, en tant qu'outil de pilotage stratégique et de maîtrise des performances, est essentiel pour assurer la viabilité et le développement des entreprises, qu'elles soient formelles ou informelles (Keita. K., Bah. O., & Coulibaly. M., (2025)). Toutefois, les pratiques de contrôle de gestion dans les TPE du secteur informel restent peu étudiées et souvent mal comprises. Cette recherche vise donc à explorer et analyser ces pratiques afin d'identifier les défis spécifiques auxquels ces entreprises font face et de proposer des recommandations pour une meilleure structuration de leur gestion (Bah. O., (2021)).

Dans les grandes entreprises formelles, le contrôle de gestion repose sur des outils avancés permettant d'optimiser la performance et de soutenir la prise de décision (Atkinson. T., et al. 2021). Cependant, dans les TPE du secteur informel, notamment à Bamako, ces outils sont souvent rudimentaires, voire inexistantes. Le secteur informel y représente une part prédominante de l'économie, offrant des emplois et des revenus à une large frange de la population (Ndikumana. L., (2022)).

Les TPE informelles à Bamako sont souvent marquées par une gestion empirique, une organisation flexible et une comptabilité simplifiée, voire absente (Mazzucato. M. (2024)). Dans un environnement économique incertain et concurrentiel, l'adoption d'outils de contrôle de gestion adaptés pourrait constituer un levier stratégique pour optimiser les ressources et assurer leur pérennité (Wade. M. E. B., & Diouf. M., (2021)).

Les pratiques du contrôle de gestion regroupent un ensemble de méthodes et d'outils permettant de planifier, mesurer et évaluer les performances d'une organisation afin d'assurer l'atteinte de ses objectifs stratégiques (Seydou. T. K., & Alfred. Y. O., (2024)). Les TPE informelles à Bamako, qui évoluent hors du cadre réglementaire, intègrent souvent ces pratiques de manière intuitive, sans une structuration formelle (Bruton. G. D., et al., (2023)).

Cette recherche se concentre donc sur l'analyse des pratiques de contrôle de gestion dans les TPE informelles à Bamako. Le choix de ce thème repose sur l'importance de la structuration de ces pratiques pour la rentabilité et la durabilité des entreprises du secteur informel (Yousaf. H. Q., et al., (2023)).

La problématique centrale de cette recherche interroge la nature et les modalités des pratiques de contrôle de gestion adoptées par les TPE du secteur informel à Bamako. L'objectif principal est de procéder à un examen approfondi de ces dispositifs afin d'en décrypter les logiques sous-jacentes et d'identifier des leviers d'optimisation actionnables.

Pour répondre à cet impératif, notre réflexion s'articule autour de trois propositions interdépendantes. Nous postulons, à titre principal, que les TPE informelles mobilisent des méthodes et outils de pilotage, bien que leur mise en œuvre revête un caractère non structuré. Cette instrumentation se manifeste par des pratiques rudimentaires dont le manque de sophistication (proposition spécifique 1) est corrélé à des contingences exogènes et endogènes critiques, telles que l'instabilité des flux de revenus et le déficit d'accompagnement externe (proposition spécifique 2 ; Banerjee et al., 2022).

Cette recherche met en exergue le fait que les entreprises informelles de Bamako déploient, souvent de manière empirique et non formalisée, des mécanismes de contrôle de gestion,

particulièrement dans l'évaluation des coûts et l'allocation des ressources (Ang et al., 2023). Pour explorer cette réalité, nous avons adopté une approche qualitative permettant d'appréhender ces processus complexes via un raisonnement inductif (Volmar & Eisenhardt, 2024). Sur la base d'un échantillonnage non probabiliste et d'entretiens semi-directifs traités par analyse de contenu thématique (Lemoigne, 2002), cette étude s'articule autour d'une thèse centrale et de deux axes spécifiques : d'une part, nous soutenons que les TPE informelles mobilisent effectivement des méthodes et outils de contrôle de gestion pour assurer leur survie. D'autre part, l'analyse révèle que ces pratiques demeurent rudimentaires et souffrent d'un manque de sophistication technique. Enfin, l'étude démontre que cette faible formalisation est la conséquence directe de défis structurels uniques, tels que l'instabilité chronique des ventes et l'absence chronique de soutien institutionnel externe.

En mettant en lumière ces dynamiques, ce travail propose des solutions concrètes pour améliorer le pilotage de ces unités, dont la performance est un moteur essentiel de l'économie locale (Colak et al., 2023).

2. Revue de littérature

Une expression au sens complexe, les différents auteurs de cette discipline ne se sont pas accordés sur une définition fixe du CDG. Néanmoins, le mot contrôle signifie en anglais maîtriser et Drucker. P. F., (1985) disait que le mot contrôle est ambigu, Il signifie la capacité à se diriger soi-même et à diriger son travail, Il peut aussi signifier la domination d'une personne par une autre. « Vouloir contrôler, c'est chercher à orienter les actions, les comportements - sinon des savoirs, des buts ou des valeurs » (Bouquin. H., (2009)). Nous ferons un survol sur les différentes définitions données par les auteurs.

2.1. Définitions

Selon Anthony. M. L., & Sasaki. F. T., (1965), considéré comme le père de cette discipline, le CDG est au départ le « *processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience pour réaliser les objectifs* ». Le CDG advient dans cette définition comme le garant du non-gaspillage des ressources confiées à un manager. L'auteur a redéfini la fonction de CDG en 1988, afin d'élargir le champ de cette discipline et d'en écarter un peu la vision purement technique. Selon lui, « *le CDG est un processus par lequel les dirigeants d'une organisation influencent les autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de celle-ci* » (Anthony. M. L., & Sasaki. F. T., (1965)). L'accent est porté sur le statut managérial du CDG par l'orientation des comportements des membres de l'organisation vers une convergence de buts stratégiques.

Le CDG est destiné à accroître la motivation des responsables et à créer davantage de « *convergence des buts dans les organisations* » (Fiol. C. M., (1991)). C'est là une autre composante essentielle du contrôle, déjà présente dans la définition d'Anthony.

Pour El Kezazy. H. (2022), « *C'est l'ensemble des actions, procédures et documents visant à aider les responsables opérationnels à maîtriser leur gestion pour atteindre les objectifs* ».

Pour Lanaki. S., & Medjahed, F., (2022), « *Le CDG est l'ensemble des techniques permettant de s'assurer de l'utilisation optimale des outils de gestion et ainsi de l'obtention de réalisations conformes aux prévisions* ».

2.2. Très Petites Entreprises (TPE)

2.2.1. Conception commune des TPE

La TPE est perceptible partout dans le monde. Elle est connue de toutes et de tous. Cependant, il n'existe pas une TPE, mais des TPE. La diversité des cas, fait qu'il serait mieux de dire, les TPE. Chaque pays, région, zone ou tout simplement environnement la façonne en son image.

De nos jours, elles forment plus de 95 % de l'ensemble des entreprises et 60 à 70 % de l'emploi, principale créatrice de l'emploi au sein de l'OCDE.

Définir les TPE revient à se poser plusieurs questions, et à prendre de positions. Néanmoins, elle reste une délicate problématique. Ainsi, elle est définissable en matière de nombre de salariés, de chiffre d'affaires ou des caractéristiques de gestion.

Dans l'espace européen, la définition la plus courante de la TPE en fonction de sa taille est de 250 salariés. Les microentreprises ont de 10 à 5 salariés. Et les petites entreprises emploient moins de 50 salariés.

La définition en termes de chiffre d'affaires est estimée à moins 40 millions d'euros. Même si, elle peut changer d'un pays à un autre. Retenons qu'aux États-Unis, une entreprise dont l'effectif ne dépasse pas 500 salariés est toujours considérée comme une TPE, alors que la Belgique s'en arrête à 200 et la Suisse à 100. Cette mesure à travers la taille et le chiffre d'affaires n'est pas autant universelle, car la Chine ne procède pas de cette manière. Le test officiel tient compte de la capacité de production et de l'importance de l'outillage. Cette forme de classification est importante dans les pays en développement, ceci se caractérise par l'absence de la considération de l'homme.

Il est difficile d'avoir un consensus sur une définition mondialement reconnue de la TPE, c'est pourquoi, elle n'existe pas. Cette définition est fonction d'un pays, ou d'une zone économique. Dans les économies développées, c'est le secteur tertiaire qui prend le dessus sur les autres secteurs, à savoir : le secteur primaire et le secteur industriel. Ce secteur tertiaire regorge l'essentiel de la création de nouvelles entreprises.

2.2.2. Conception contextuelle africaine des TPE

La logique africaine a tendance à suivre celle de l'internationale. Ce sont des pays en développement et ne pourront pas parfaitement respecter les conditions d'une économie de marché. Il faudra également reconnaître une forte présence du secteur informel, du nombre élevé des entreprises familiales, des qualifications apprises en dehors du système scolaire par l'apprentissage, d'un marché échappant à toute forme de réglementation et ouvert à la concurrence et une récurrente ouverture aux ressources locales.

A ce niveau, la TPE change de tout, elle n'a absolument plus rien à avoir avec celle des pays industrialisés. Deux conditions fondamentales doivent être dans l'esprit du chercheur lors de la quête vers les TPE en Afrique, celle de savoir qu'en Afrique la TPE se caractérise par un secteur informel très accentué et d'un aspect communautaire lié aux TPE. L'unité de production est très indissociable de la cellule familiale. Il existe une confusion entre l'activité professionnelle ou économique et l'activité sociale. D'où l'important intérêt de prendre en compte l'homme dans sa dimension sociale, car si le secteur informel doit avoir une devise, elle sera celle de s'unir pour contourner les règles, d'où la difficulté de le contrôler.

A ce point, nous comprenons justement, le fait de considérer les TPE à travers l'aspect quantitatif uniquement, ne permettra pas de la saisir complètement. D'où l'intérêt d'essayer de comprendre l'aspect qualitatif, car chaque TPE constitue une particularité.

Nous allons profiter de ce pluralisme conceptuel afin d'étaler les apports de la UEMOA en ce qui la concerne.

Selon la charte, le tissu économique de l'UEMOA est constitué essentiellement de TPE qui participe de manière positive à la croissance économique, voire au développement régional et local.

Les TPE représentent près de 80% de la population des entreprises dans l'espace UEMOA. Leur nombre continue de croître, notamment au niveau des petites entreprises évoluant souvent dans le secteur informel. Ainsi, L'Article 2 de la charte des TPE de L'UEMOA définit la TPE en ces termes : La notion de TPE inclut celle de PMI.

Au titre de la présente Charte, on entend par Petite et Moyenne Entreprise, toute personne physique ou morale, productrice de biens et/ou services marchands, immatriculés au registre du commerce ou des métiers selon les pays, qui est totalement autonomes et dont l'effectif ne dépasse pas deux cents (200) employés permanents et le chiffre d'affaires hors taxes annuelles n'excède pas un milliard (1000 000 000) de F CFA, avec un niveau d'investissement inférieur ou égal à deux cent cinquante millions (250 000 000) F CFA.

L'entreprise doit être légalement déclarée et doit tenir une comptabilité régulière. Dans la plupart des conceptions de la TPE, elle est composée de la Microentreprise, la Petite Entreprise et la Moyenne Entreprise.

Malgré des efforts nationaux et internationaux de réglementation de la TPE africaine, elle reste tributaire par des aspects propres à elle en relation avec son environnement, tels que : la solidarité familiale, ethnique, religieuse et géographique. Donc, le développement d'une TPE africaine réside dans la capacité de celle-ci à épouser les valeurs de la société, d'où un mode de gestion adapté au cas social.

2.2.3. Caractéristiques des TPE

À l'instar de la pensée d'Amadou Hampaté Bâ (1991) soulignant la pluralité des réalités africaines, la littérature en sciences de gestion s'accorde sur l'hétérogénéité profonde du tissu des Très Petites Entreprises (TPE). Loin d'être une réduction homothétique de la grande entreprise, la TPE possède des attributs intrinsèques qui définissent son objet et conditionnent son pilotage.

- ***Les invariants de la petite dimension***

L'appréhension de la TPE repose sur des caractéristiques fondamentales qui structurent son fonctionnement. Comme le souligne l'approche contingente, la TPE se distingue par une forte insertion territoriale et un capital de proximité, s'appuyant sur une clientèle locale fidèle. Sur le plan organisationnel, elle est marquée par :

- L'effet de taille et de grossissement : où chaque variation de ressource a un impact majeur sur la structure.
- Un management de proximité : favorisant des relations interpersonnelles directes.
- Une agilité décisionnelle : caractérisée par une stratégie implicite à court terme et un système d'information simplifié.

- ***Le paradigme de la centralisation et de la faible formalisation***

En prolongeant cette analyse, les travaux de Marchesnay (1993) mettent en exergue des traits distinctifs propres au couple TPE/PMI, articulés autour de la figure centrale du dirigeant :

- La centralisation et la personnalisation de la gestion : le propriétaire-dirigeant est l'unique pivot de la prise de décision, rendant la structure indissociable de sa personnalité.
- La faible spécialisation du travail : induisant une polyvalence des acteurs au sein d'une structure organisationnelle plate.
- L'informalité des systèmes : qu'il s'agisse de la stratégie intuitive ou des systèmes d'information (internes et externes), la coordination repose essentiellement sur des contacts directs et des flux de communication non structurés.

2.3. Secteur informel et TPE

Le secteur informel est sujet de plusieurs dénominations et de définition qui fait part de sa multi-dimensionnalité. De « *secteur informel* » en passant au « *non réglementé* », vers « *l'économie parallèle* » ou « *non structurée* » à « *non encadrée* », ces termes en disent long aux différentes réalités que peut regorger cette notion. En somme, ceci nous conduit au vocable fédérateur « *d'économie informelle* » dicté par le Bureau International du Travail (BIT).

L'économie informelle comprend toutes les activités qui ne sont pas ou qui sont faiblement enregistrées. Ceci fait du secteur informel une question de degré plutôt que de statut (Benjamin. N., & Mbaye. A. A., (2012)). La définition du Bureau International du Travail est assez pertinente :

« Un ensemble d'unités produisant des biens et des services en vue principalement de créer des emplois et des revenus pour les personnes concernées. Ces unités, ayant un faible niveau d'organisation, opèrent à petite échelle et de manière spécifique, avec peu ou pas de division entre le travail et le capital en tant que facteurs de production. Les relations de travail, lorsqu'elles existent, sont surtout fondées sur l'emploi occasionnel, les relations de parenté ou les relations personnelles et sociales plutôt que sur des accords contractuels comportant des garanties en bonne et due forme » (BIT., (1993), p.13).

Dans les pays en développement, particulièrement en Afrique, il est difficile de dissocier l'informel et la TPE. La plupart de ces TPE et TPE évoluent soit complètement dans l'informel ou sous certains aspects de celui-ci.

La connaissance du degré d'informalités des entreprises est sujette de débat. C'est ainsi que Benjamin. N., & Mbaye. A. A., (2012) se sont basés sur six critères pour définir le secteur informel : la taille de l'activité, l'enregistrement, la sincérité des comptes, la fixité du lieu de travail, l'accès au crédit et le statut fiscal de la firme. Elles font leur analyse en prenant comme exemple le gros informel et le petit informel. Les entreprises qui s'inscrivent dans le gros informel sont des entreprises qui ne remplissent pas le critère de la sincérité des comptes, et celles de petit informel répondent exceptionnellement aux règles de formalités.

2.4. Approches des TPE

Afin de mieux cerner l'étude des TPE, nous allons suivre la classification de Hejaji. I., & Fahssis. L., (2018), pour qui les différentes approches des TPE sont : le courant de la spécificité, de la diversité, de la synthèse et de la dénaturation.

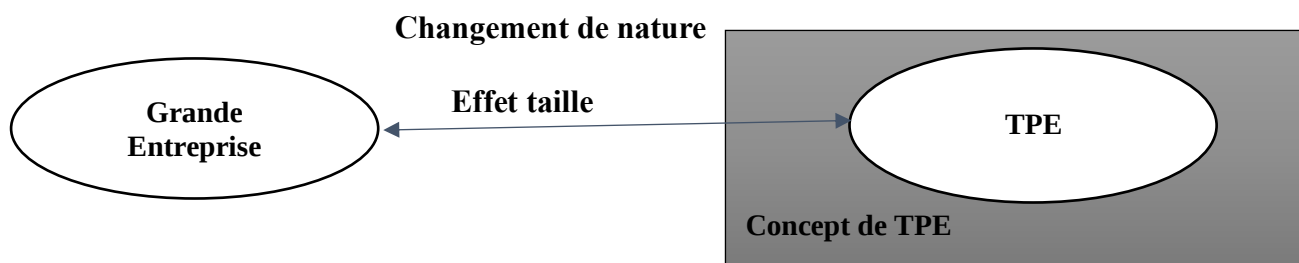
2.4.1 - Courant de la spécificité

La perception des TPE par ses propres spécificités et non pas telle qu'un modèle universel communément reconnu et réduit des grandes entreprises est reconnu vers la fin des années 70 (DeFries. J. C., et al. 1978 ; Welsh. J. P., et al.(1985) ; Marchesnay. M., (1993)). C'est à ce moment que la TPE commença à être perçue au-delà de son modèle réduit et s'inscrivait dans une association de plusieurs particularités. Ainsi, la TPE est considérée tel qu'un objet de recherche la différenciant de celui de la grande entreprise.

La spécificité de la TPE est faite grâce à la comparaison avec la grande entreprise. La comparaison de ces entités donne tout son sens à cette spécificité. On participa à la constitution de la TPE en un objet de recherche. Mais plus particulièrement à un objet de recherche relative, du fait que la spécificité des petites entreprises ne peut se faire qu'à partir des études de comparaison entre les petites, moyennes et grandes entreprises (de Torrès, O. (1997).; Brytting. T. (1991)). En allant un peu plus loin, les chercheurs contemporains ne sont pas à la quête de la découverte de la TPE, mais plutôt celle de sa définition (Marchesnay. M., (1993)), par la présentation d'un profil-type de TPE qui est susceptible d'englober les spécificités tant évoquées. Selon les auteurs évoqués, la recherche d'un modèle type de TPE n'est faisable qu'après la validation d'une définition universelle de celle-ci. Nous allons exposer ce problème à travers ces mots de Hertz., I. O. W. S., (1857) p.22 : *« L'argumentation à la rencontre d'une définition unitaire et universelle de la petite entreprise tient principalement aux variations quantitatives de la signification de « petite » dans différents pays. Cet argument serait valide s'il était établi que la petite entreprise ne puisse se définir autrement qu'à l'aide de critères quantitatifs de la taille. Mais si l'on accepte que la petite entreprise soit un concept et pas simplement une entreprise miniature, alors il devient possible d'en donner une définition*

uniforme. Un concept doit être défini de façon universelle. Sans définition uniforme de l'objet TPE, aucune comparaison ne peut être faite ». La thèse de la spécificité comme tout autre regorge une limite à travers laquelle, elle continue de réduire la variété des TPEs, à savoir que la classe de la TPE présente une hétérogénéité en interne et d'autres auteurs ajoutent du fait qu'elle peut être considérée comme un champ d'analyse avec des caractéristiques autant internes que spécifiques. La figure suivante illustre bien cette thèse.

Figure 1: Le courant de la spécificité



Source : Torrès. O., (1997).

2.4.2 - Courant de la diversité

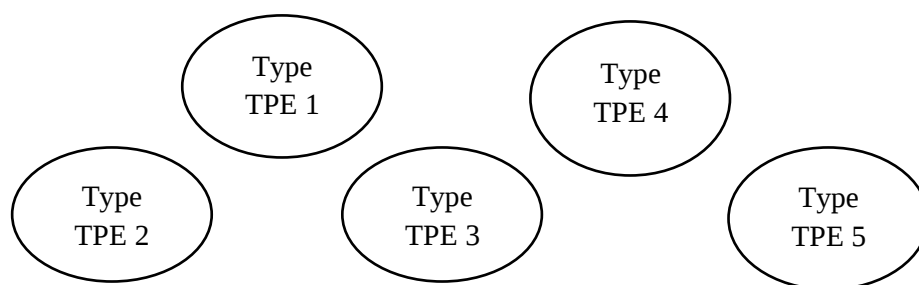
La considération des caractéristiques distinguant les TPE à travers une vision des extrémités afin d'expliquer son homogénéité dans sa comparaison avec celle de la grande entreprise, semble être logique. Toutefois, l'étude des TPE dans leurs particularités nous montre cette difficulté de les calquer dans une perception universelle.

La considération des TPE comme un champ, est contextuellement prise en compte relativement à elles. Ceci s'inscrit contrairement au courant spécifique qui considère que « *plus la taille est petite, plus cette dernière est spécifique* » (Hejaji. I., & Fahssis. L., (2018)). Ainsi, la TPE est une dénomination pratique où les caractéristiques sont diverses selon le secteur d'activité, la forme de propriété, le mode de gestion ou les stratégies adoptées (Hejaji. I., & Fahssis. L., (2018)).

De par ces conditions, il nous revient d'identifier l'ensemble des facteurs de contingence qui exercent un effet sur la nature de l'organisation. Ceci rend difficile sa théorisation.

En somme, ce présent courant stipule l'inexistence d'un modèle universel de TPE, l'approche contingente permet la considération de chaque entreprise comme un cas unique, ceci confirme l'impossibilité de trouver une théorie générale relative à la TPE, c'est ce qu'on appelle la dérive casuistique (Hejaji. I., & Fahssis. L., (2018)).

Figure 2 : Le courant de la diversité



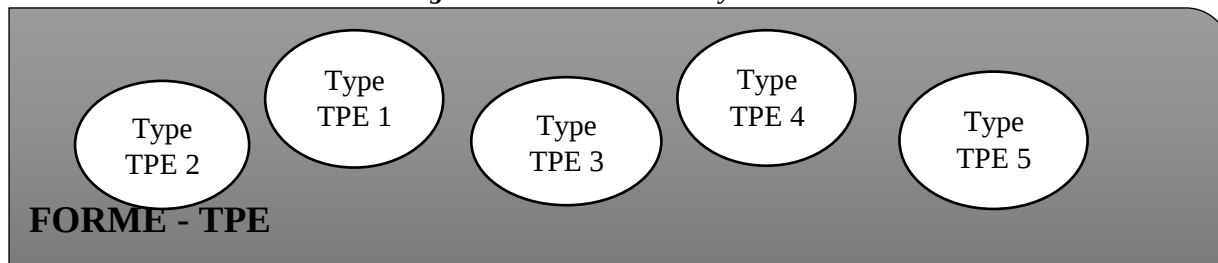
Source : Torrès. O., (1997).

2.4.3 Courant de la synthèse

Ce dernier est la conjugaison entre l'universalisme et la contingence en offrant un cadre plus nuancé de la TPE. Ce courant consiste à conjuguer chez les TPE, la spécificité et l'élasticité de son objet. C'est ainsi que Julien. J. P., (2001) avance l'avantage d'intégrer la diversité des TPE tout en gardant intacte la spécificité de la TPE, ça veut dire l'essence de l'objet de recherche.

Vers la fin des années 90, le courant de la synthèse a été heurté par d'autres chercheurs pour qui la diversité des TPE est très modeste et réduite, et que la spécificité de la TPE domine largement dans les travaux de la synthèse (Hejaji. I., & Fahssis. L., (2018)). Ceci va conduire à la naissance d'un autre courant, celui de la dénaturation. Néanmoins, la figure suivante illustre nos propos.

Figure 3 : Le courant de la synthèse



Source : Torrès. O., (1997).

2.4.4. Courant de la dénaturation

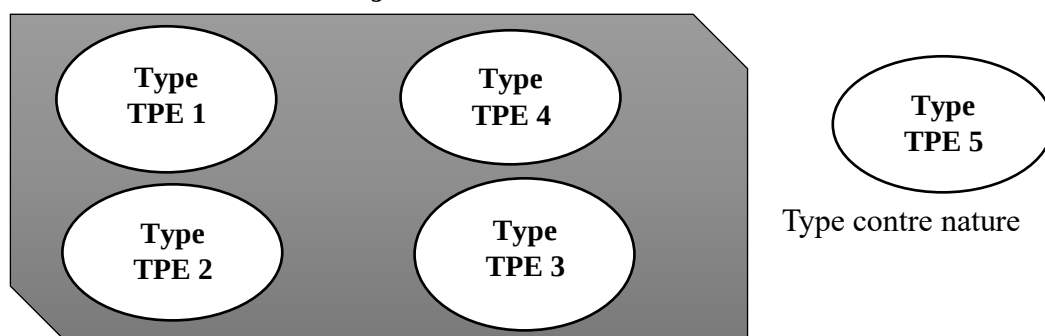
Ce courant nous indique que le postulat de la spécificité n'est plus à considérer. Il est une simple hypothèse de recherche réfutable. Le courant de la dénaturation fait part du postulat que la TPE est une entité spécifique toutefois ses caractéristiques ne correspondent pas à l'idée classique de la TPE telle qu'elle est conçue dans la littérature (Hejaji. I., & Fahssis. L., (2018)). Ceci pousse les TPE à sortir du cadran de la spécificité.

Le chercheur Torrès. O., (1997) a présenté quelques points pour justifier le choix de la conception des TPE à savoir :

- La justification empirique : (la TPE est un champ d'analyse) la place prépondérante occupée par les TPE au sein des économies ;
- La justification méthodologique : (la TPE est un outil d'analyse) ;
- La justification théorique : (la TPE est un objet d'analyse) la TPE est un objet de recherche.

La figure suivante va illustrer nos propos :

Figure 4 : Le courant de la dénaturation



Source : Torrès. O., (1997).

Toutes ces approches forment la longueur et la largeur de la conception des TPE de part et d'autre.

2.5. La TPE et son dirigeant

Il est important d'apporter des contributions d'éclaircissement sur le dirigeant et/ou propriétaire dirigeant de TPE. Notre distinction sera basée sur le tableau de différence de Schein. E. H. (1983) qui met en lumière cette différence en termes d'analyse de situations critiques et de la façon dont le pouvoir est exercé par ces individus.

Pour ce dernier, les propriétaires dirigeants se spécifient par des valeurs provenant de leurs personnalités et aussi de leur position en tant que détenteur. Et les dirigeants sont des individus rationnels (Hejaji. I., & Fahssis. L., (2018)).

3. Approche méthodologique

3.1. Choix épistémologique

Le terme *épistémologie* est apparu au début du XX^e siècle pour désigner une branche de la philosophie consacrée à l'étude des théories de la connaissance. Progressivement, il est devenu synonyme de *philosophie des sciences*, correspondant ainsi à sa première acception. Toutefois, une seconde acception, plus pertinente dans le cadre de cet ouvrage, est celle proposée par Hegenberg. L., (1991), qui définit l'épistémologie comme l'étude de la constitution des connaissances valables. Ainsi, l'épistémologie s'intéresse principalement à trois questions fondamentales : **Qu'est-ce que la connaissance ? Comment est-elle élaborée ? Comment en justifier la validité ?**

Par ailleurs, dans la définition de l'épistémologie adoptée dans cet ouvrage, la notion de connaissance valable ne se limite pas à celle validée selon les critères du paradigme positiviste. En effet, la recherche scientifique, dans sa quête de constitution de connaissances valables, repose sur des visions du monde partagées par une communauté scientifique, appelées *paradigmes épistémologiques*.

D'un point de vue scientifique, la posture épistémologique ou paradigme désigne un ensemble cohérent de croyances, de valeurs et de techniques partagées par une communauté donnée (Hollinger. D. A. (1973)). Trois grandes postures épistémologiques se distinguent : le positivisme, le constructivisme et l'interprétativisme.

Tout chercheur doit ainsi avoir conscience que le paradigme épistémologique dans lequel s'inscrit sa recherche détermine non seulement les pratiques de recherche admissibles, mais aussi les modes de justification des connaissances produites.

3.2. Positivisme

Le positivisme épistémologique repose sur l'application de méthodes scientifiques à la fois rationnelles et expérimentales. Il affirme notamment la nécessité de s'en tenir strictement aux faits, tels qu'ils sont énoncés (Encyclopædia Universalis, 1995, cité par Velmuradova. M., (2004)).

3.3. Constructivisme

Apparu au milieu du XX^e siècle, le constructivisme est un courant de pensée selon lequel la connaissance de la réalité ne constitue pas un simple reflet objectif de celle-ci, mais résulte d'un processus de construction découlant de l'interaction entre le chercheur et son objet d'étude.

3.4. Interprétativisme

Paillé. P., (2006) a expliqué l'interprétation comme « *une attribution de sens, le sens étant à son tour un contexte de compréhension, celle-ci venant à l'existence lorsque des liens entre les choses ou les événements deviennent visibles et/ou familiers, et/ou prévisibles, et/ou logiques, et/ou plausibles, et/ou fonctionnels* ». Comprendre le processus de la réalité subjective, la priorité est de comprendre le sens et intention plutôt que de comprendre la causalité qui se focalise sur la dimension sociale de la réalité.

La posture Interprétativiste a été choisie dans notre étude, car elle permet de comprendre la place du contrôle de gestion dans le monde informel de Bamako.

Traditionnellement, on distingue trois modes de raisonnement : le mode inductive, déductive et abductive.

3.5. Mode de raisonnement

3.5.1. Mode de raisonnement inductif

L'induction est un processus intellectuel permettant de passer de données particulières (faits et

propositions) à une proposition générale qui les synthétise. Elle consiste ainsi à formuler une loi à partir de l'observation de faits du même ordre. Une démarche est dite inductive lorsqu'elle suit ce principe : elle débute par des observations empiriques et des constatations, puis conduit progressivement à une théorisation des faits.

2.2 Mode de raisonnement déductive

Il s'agit de commencer par un principe global à une conclusion spécifique.

3.5.2. Mode de raisonnement abductif

Le chercheur ne se limite pas à analyser des études de portée générale ; il cherche avant tout à expliquer les fondements et les mécanismes sous-jacents à la problématique observée. Dans ce travail, le raisonnement inductif a été privilégié afin de mieux appréhender les rôles du contrôle de gestion dans les entreprises du secteur informel.

3.5.3. Approche de recherche

Trois types d'approches sont examinés : l'approche qualitative, l'approche quantitative et l'approche mixte.

➤ *L'approche qualitative*

L'approche qualitative vise avant tout la compréhension. Fondée sur une démarche inductive, elle s'applique à des données difficilement quantifiables, telles que des mots, des images ou des sons. Cette approche favorise l'exploration approfondie d'un phénomène et permet l'élaboration d'hypothèses ainsi que de modèles théoriques. Les méthodes qualitatives d'analyse des données reposent essentiellement sur l'induction : les relations porteuses de sens sont dégagées à partir des observations. Qualifiée de qualitative, cette approche privilégie l'analyse et l'interprétation des données à travers des analogies, des métaphores et des représentations, s'appuyant davantage sur le discours que sur le calcul. Elle vise ainsi à comprendre une situation particulière en tenant compte de son contexte spécifique.

➤ *L'approche quantitative*

Elle vise à garantir la validité et la généralisation d'une affirmation, désignée ici comme une hypothèse (Manceau, 2009). L'objectif est d'établir, avec un degré de certitude variable, si une proposition est vraie ou fausse. Cette approche est généralement associée à un processus déductif, dans la mesure où les hypothèses soumises à vérification sont déduites d'études et de théories préexistantes. Cependant, elle intègre également une part d'induction, puisque ces mêmes théories résultent souvent de généralisations issues d'un ensemble d'études empiriques. Ainsi, en pratique, la distinction entre induction et déduction n'est pas toujours évidente. Dite quantitative, cette approche repose sur la mesure, l'analyse chiffrée et les calculs statistiques, garantissant ainsi les conditions nécessaires à la généralisation des résultats.

➤ *L'approche mixte*

Elle constitue une approche intermédiaire qui associe les méthodes de collecte et d'analyse de données issues des démarches quantitative et qualitative. Les méthodes mobilisées sont adaptées aux objectifs de la recherche afin d'approfondir la compréhension et l'interprétation des phénomènes étudiés. Cette approche est particulièrement pertinente pour explorer des phénomènes, des situations ou des problématiques encore peu connus.

Dans le cadre de cette recherche, l'approche qualitative est privilégiée afin de mieux appréhender la perception et le rôle du contrôle de gestion au sein des entreprises du secteur informel.

3.6. Échantillonnage et taille de l'échantillon

L'échantillonnage est l'ensemble des éléments sur lesquels les données seront rassemblées.

Comme susmentionnée, la méthode de recherche adoptée reflète le choix de l'échantillon. C'est ainsi que les recherches qualitatives adoptent les échantillons de tailles petites et avec une préoccupation de non-représentativité (Velmuradova. M., (2004)). Le souci relatif à ce choix est qu'on ne peut pas effectuer d'analyse statistique et que l'échantillonnage est de type théorique.

En ce qui concerne les études quantitatives, la non-nécessité d'utilisation de toute la population conduit à s'intéresser à une fraction d'elle dans le but de la généralisation des résultats, tout en contrôlant les variables étrangères (Velmuradova. M., (2004)) et en respectant les critères de fiabilité et de validité.

Nous pourrions ajouter que les méthodes d'échantillonnage peuvent être regroupées en deux groupes, à savoir : les méthodes probabilistes ou aléatoires et les méthodes non probabilistes ou empiriques.

Cette dernière méthode est composée des techniques suivantes : l'échantillon accidentel, de commodité ou à l'aveuglette, des échantillons constitués de volontaires, par choix raisonné, par quotas, échantillon par réseau (boule de neige). Ces techniques sont toutes non probabilistes. La méthode probabiliste est composée des techniques suivantes : échantillon aléatoire simple, échantillon aléatoire, stratifié, échantillon par grappes, échantillon systématique.

Les méthodes d'échantillonnage probabilistes sont basées sur les lois de calculs des probabilités et les non probabilistes n'ont pas à répondre à des calculs, mais à d'autres types de conditions, très souvent liées au chercheur.

3.7. La méthode probabiliste (GAUSS)

- *La méthode aléatoire simple*

C'est le tirage au hasard. Toute la population aura la même chance d'être choisie et l'enquête se fera par la méthode **FIFO**.

- *La méthode systématique*

On sélectionne un nombre au hasard pour le 1^{er} ensuite on ajoute au fur et à mesure le taux de sondage.

Taux de sondage : $T = \frac{\text{Échantillon}}{\text{Population totale}} \times 100$

Exemple : un échantillon de 15 personnes pour une population de 75 personnes, **le taux de sondage est** $T = \frac{15}{75} \times 100$

T = 20%

Alors après sélection du 1^{er} on ajoute **20** au fur et à mesure.

- *La méthode par grappes*

Elle consiste à décomposer la population d'étude en sous-groupes pour ensuite sélectionner parmi ces groupes selon la méthode aléatoire ou systématique.

- *La méthode stratifiée*

Il s'agit de trouver dans l'échantillon la répartition de la population étudiée, compte tenu des critères jugés pertinents retenus.

Exemple : Un échantillon de **150** pour une population de **1 500** personnes (**1 000** hommes et **500** femmes) avec le sexe comme critère de répartition, on prend **100 hommes et 50 femmes**.

3.8. La méthode non-probabiliste

Elle consiste à enquêter sur les répondants accessibles ou qui ont accepté de répondre.

- **La méthode par quotas**

C'est le même principe que la méthode systématique tout en retrouvant dans l'échantillon retenu la répartition de la population mère compte tenu des critères retenus et jugés pertinents.

- **La méthode par itinéraire**

Même principe que la méthode systématique sauf que le taux de sondage ne pouvant être calculé est fixé au départ.

- **La méthode par jugement**

Elle consiste à consulter un ou plusieurs experts dans le domaine étudié pour prendre en considération leurs avis pour les individus à retenir pour constituer l'échantillon cible faisant partie de la population étudiée.

Dans cette étude c'est la méthode non-probabiliste par jugement qui a été choisi pour tenir compte de l'avis des experts du domaine sur le sujet.

3.9. La taille de l'échantillon

La détermination de la taille d'un échantillon revient à se demander combien de personnes faut-il interroger. Trois critères interviennent lors du choix de l'étendue d'un échantillon à savoir :

- Le coût de sondage ;
- Le degré de précision désiré ;
- Le degré de fiabilité des résultats.

d'avoir eu un échantillon de onze (11) TPE dans la partie qualitative et de 17 TPE dans la partie quantitative. Il s'agit des membres de la famille travaillant dans l'entreprise et détenant ou non des participants dans le capital.

3.10. Collecte des données

En Sciences de Gestion, selon Jolibert et Jourdan (2012), il existe 3 grandes techniques d'enquête qualitative : réunion, entretien et observation. Et pour l'enquête quantitative, on a principalement le questionnaire.

Ce dernier est l'une des trois grandes méthodes pour étudier les faits sociaux. C'est une méthode de recueil des informations en vue de comprendre et d'expliquer les faits. Les deux autres méthodes les plus couramment utilisées étant l'entretien et l'observation.

C'est une méthode quantitative qui s'applique à un ensemble (échantillon) qui doit permettre des inférences statistiques

La réunion est un échange d'opinions entre plusieurs personnes sous la responsabilité d'un animateur (A. Jolibert et P. Jourdan, op cit).

Dans un sens étroit, l'observation est une technique de collecte de données primaires visibles et audibles (Gavard-Perret, D Gottelland, Haon et al, Jolibert, 2012, P166). Mais d'une façon plus large, ces auteurs définissent l'observation comme « *une stratégie particulière d'interaction avec le terrain* ».

L'entretien peut se lire comme une rencontre interpersonnelle donnant lieu à une interaction essentiellement verbale (Gavard-Perret. M.-L., et al. (2012)).

Sur la base des apports de ces auteurs, nous avons opté pour l'entretien semi-directif et l'observation. L'entretien est l'un des instruments privilégiés des études qualitatives compte tenu de la richesse des informations générées. En plus dans notre recherche, l'observation a été utilisée.

Les auteurs (Gavard-Perret. M.-L., et al. (2012)) distinguent 3 types d'entretien : directif, semi-directif et non directif.

Ils ont été résumés par Guillemain. S. A., (2017), p.29 comme suit :

Tableau 1 : Différents modes de guide d'entretien

Types d'entretiens	Principes
Entretien directif	Poser des questions précises dans un ordre prédéfini à la personne interrogée. Accompagnement de l'enquêteur.
Entretien semi-directif	Proposer une liste de thèmes prédéterminés dans le guide d'entretien et intervention de l'enquêteur limitée.
Entretien non directif	Partir d'un thème général et laisser s'exprimer librement la personne interrogée.

Source : Guillemain. S. A., (2017), p.29.

Selon Gavard-Perret. M.-L., et al. (2012), les réponses recueillies lors d'un entretien non directif sont souvent hétérogènes et difficilement comparables. En revanche, l'entretien directif a tendance à négliger certains cas ou contextes spécifiques. Le guide d'entretien semi-directif, quant à lui, est généralement bien structuré. Il favorise une meilleure compréhension et facilite la systématisation de la collecte des données. C'est pourquoi nous avons opté pour l'utilisation d'un guide d'entretien afin de mener des entretiens semi-directifs.

3.11. Technique d'analyse des données (L'analyse de contenu et les tris à plat)

- **Analyse de contenu**

L'analyse de contenu porte sur des messages aussi variés que des œuvres littéraires, des articles de journaux, des documents officiels, des programmes audiovisuels, des déclarations politiques, des rapports de réunion ou des comptes rendus d'entretiens semi-directifs. Le choix des termes utilisés par le locuteur, leur fréquence et leur mode d'agencement, la construction du « discours » et son développement constituent des sources d'information à partir desquelles le chercheur tente de construire une connaissance. Celle-ci peut porter sur le locuteur lui-même (par exemple l'idéologie d'un journal, les représentations d'une personne ou les logiques de fonctionnement d'une association dont on étudierait les documents internes) ou sur les conditions sociales dans lesquelles ce discours est produit (par exemple un mode de socialisation ou une expérience conflictuelle). Les méthodes d'analyse de contenu impliquent la mise en œuvre de procédures techniques relativement précises (comme le calcul des fréquences relatives ou des co-occurrences des termes utilisés, par exemple). Seule l'utilisation de méthodes construites et stables permet en effet au chercheur d'élaborer une interprétation qui ne prend pas pour repères ses propres valeurs et représentations. Contrairement à la linguistique, l'analyse de contenu en sciences sociales n'a pas pour objectif de comprendre le fonctionnement du langage en tant que tel. Si les aspects formels les plus divers du discours peuvent être pris en compte et examinés parfois avec une minutie et une patience de moine, ce n'est jamais que pour en retirer un enseignement qui porte sur un objet extérieur à eux-mêmes. Les aspects formels de la communication sont alors considérés comme des indicateurs de l'activité cognitive du locuteur, des significations sociales ou politiques de son discours ou de l'usage social qu'il fait de la communication. L'analyse de contenu occupe une grande place dans la recherche sociale, notamment parce qu'elle offre la possibilité de traiter de manière méthodique des informations et des témoignages qui présentent un certain degré de profondeur et de complexité, comme par exemple les rapports d'entretiens semi-directifs. Mieux que toute autre méthode de travail, l'analyse de contenu (ou du moins certaines de ses variantes) permet, lorsqu'elle porte sur un matériau riche et pénétrant, de satisfaire harmonieusement aux exigences de la rigueur méthodologique et de la profondeur inventive qui ne sont pas toujours facilement conciliables. Les progrès récents des méthodes d'analyse de contenu ont certainement été encouragés par ce souci conjoint et largement partagé de rigueur et de profondeur. Ils ont été favorisés par les progrès de la linguistique, des sciences, de la communication et de l'informatique. Pour ce qui concerne plus particulièrement la recherche sociale proprement dite, ils doivent beaucoup à Roland Barthes, Claude Lévi-Strauss et Algirdas Julien Greimas notamment.

- **Principales variantes (Caractéristiques)**

Il est courant de regrouper les différentes méthodes d'analyse de contenu en deux catégories : les méthodes quantitatives et les méthodes qualitatives. Les premières seraient extensives (analyse d'un grand nombre d'informations sommaires) et auraient comme information de base la fréquence d'apparition de certaines caractéristiques de contenu ou les corrélations entre elles. Les secondes seraient intensives (analyse d'un petit nombre d'informations complexes et détaillées) et auraient comme information de base la présence ou l'absence d'une caractéristique ou la manière dont les éléments du « discours » sont articulés les uns aux autres. Ces distinctions ne sont valables que très globalement : les caractéristiques propres des deux types de démarche ne sont pas aussi nettes et plusieurs méthodes font aussi bien appel à l'un qu'à l'autre. Sans prétendre régler toutes les questions de démarcation entre les différentes méthodes d'analyse de contenu, nous proposons ici de distinguer trois grandes catégories de méthodes selon que l'examen porte principalement sur certains éléments du discours, sur sa forme ou sur les relations entre ses éléments constitutifs. A l'intérieur de chaque catégorie, nous nous limiterons à l'évocation de quelques-unes des principales variantes. (Les variantes énumérées sont celles que distingue Laurence Bardin dans *L'Analyse de contenu*, Paris, PUF, 2009, coll. Quadrige.)

- **Les analyses thématiques**

Ce sont celles qui tentent principalement de mettre en évidence les représentations sociales ou les jugements des locuteurs à partir d'un examen de certains éléments constitutifs du discours. Parmi ces méthodes, on peut distinguer notamment :

- **L'analyse catégorielle** : la plus ancienne et la plus courante. Elle consiste à calculer et à comparer les fréquences de certaines caractéristiques (le plus souvent les thèmes évoqués) préalablement regroupées en catégories significatives. Elle se fonde sur l'hypothèse qu'une caractéristique est d'autant plus importante pour le locuteur qu'elle est fréquemment citée. La démarche est essentiellement quantitative ;
- **L'analyse de l'évaluation** : qui porte sur les jugements formulés par le locuteur. La fréquence des différents jugements (ou évaluations) est calculée, mais aussi leur direction (jugement positif ou négatif) et leur intensité.

- **Les analyses formelles**

Ce sont celles qui portent principalement sur les formes et l'enchaînement du discours. Parmi ces méthodes, on peut distinguer notamment :

- **L'analyse de l'expression** : qui porte sur la forme de la communication dont les caractéristiques (vocabulaire, longueur des phrases, ordre des mots, hésitations...) apportent une information sur l'état d'esprit du locuteur et ses dispositions idéologiques ;
- **L'analyse de l'énonciation** : qui porte sur le discours conçu comme un processus dont la dynamique propre est en elle-même révélatrice. Le chercheur est alors attentif à des données telles que le développement général du discours, l'ordre de ses séquences, les répétitions, les ruptures du rythme, etc. Les analyses structurales Les analyses structurales partent de l'idée que la fréquence à laquelle revient un mot ou un thème n'est pas, en soi, un indicateur suffisant pour décrypter les significations d'un texte (par exemple un entretien retranscrit). En effet, un texte n'est pas une somme d'éléments juxtaposés ; il les articule ou les « structure » d'une certaine manière et chaque élément occupe une place qui peut être centrale ou non, quelle que soit sa fréquence. Le plus important à étudier est donc la manière dont les éléments composant le texte sont agencés.
- **L'analyse des co-occurrences** : elle représente une modalité relativement simple de l'analyse structurale. Il s'agit d'examiner non plus les fréquences individuelles (ou occurrences) des thèmes, mais bien leurs associations (ou co-occurrences). Savoir quels

thèmes sont systématiquement associés dans les propos du répondant informel sur son univers culturel ou idéologique.

- **L'analyse structurelle proprement dite** : elle va plus loin, car elle vise à mettre au jour la structure d'ensemble du texte, les principes sous-jacents d'organisation entre ses éléments, le système de relations entre eux. L'analyse structurale s'intéressera notamment aux couples d'oppositions entre éléments et à la manière dont ces couples d'oppositions s'articulent les uns aux autres pour former des structures d'oppositions plus englobantes des éléments du texte, aux règles d'enchaînement entre les éléments du texte, à sa trame et, plus largement, à tout ce qui structure le texte et y révèle un « ordre » sous des propos qui, au premier abord, peuvent sembler désordonnés voire décousus.

Tout au long de cette étude, la technique d'analyse de contenu utilisée est l'analyse du contenu thématique.

3. Résultats de l'étude

Ce point présente les résultats de notre étude sur les pratiques de contrôle de gestion dans les petites et moyennes entreprises (TPE) du secteur informel. Nous analyserons les données recueillies et discuterons des conclusions qui en découlent. Par ailleurs évaluerons les propositions de départ à la lumière des résultats obtenus et proposerons des recommandations pratiques pour améliorer les pratiques de contrôle de gestion dans ce contexte spécifique.

Codage : A1 (Réparateur de moto) ; B2 (Vendeuse de parfum) ; C3 (Vendeur de bijou) ; D4 (Vendeur de matériels de téléphone) ; E5 (Vendeur de viande).

Le tableau suivant va nous permettre de mettre en exergue nos résultats à travers les verbatims

Tableau 2 : Nos résultats

Métiers	Verbatim
A1 Réparateur de moto	« Je suis le chef de mon entreprise de réparation et de vente des pièces, je commande mes apprentis à fin qu'il exerce leur activité (réparer les motos) J'exerce le métier depuis 2013 donc ce qui 11 ans à présent. J'ai choisi d'opérer dans le secteur informel par ce qu'il y'a pas de Payement d'impôts. Les difficultés que j'ai dans ce métier : il y a des moments où on ne trouve pas assez de client ni de marché. Pour y remédier à cette difficulté, la solution est de mettre de côté les gains (épargner les gains) dans les moments ou y a plus de clients en fin de se préserver de la galère. » Sinon, on ne fait pas de calcul spécifique, mais si on réalise des bénéfices, je le sais. J'ai des objectifs et je fais en sorte de les atteindre. On ne connaît pas trop ce que vous dites, on n'est pas parti à l'école.
B2 Vendeuse de parfum	« Je suis la responsable de la vente de mes parfums. Ça fait 6 mois j'ai décidé d'opérer dans le secteur informel parce que je ne paye pas d'impôts ni taxe en plus ça rapporte plus. Je n'ai pas de principale pratique de contrôle de gestion dans mon entreprise. Je suis et contrôle les performances de mon entreprise en fonction de mes ventes. C'est en fonction de ce que j'ai que j'élabore mes budgets et je suis mes dépenses en les minimisant. Je n'utilise pas de logiciel ou d'outils spécifiques pour le contrôle de gestion. Le fait de donner à crédit mes marchandises retardent mes nouvelles commandes. Ces défis m'empêchent de commander d'autres marchandises et diminuer mes revenus. À l'avenir j'envisage de diminuer le fait de donner à crédit mes marchandises et essayer d'avoir plus d'idées dans le domaine du contrôle de gestion. Oui j'ai des soutiens externes comme mes amis, ma famille et les gens qui évoluent dans le domaine. Ce soutien m'aide beaucoup à mieux gérer mes revenus et diminuer mes dépenses. L'impact de fonctionner dans le secteur informel sur mes pratiques de contrôle de gestion est que je ne suis pas très connue. »
C3 Vendeur de bijou	« Je suis bijoutier et confectionneur de bijou Je travaille depuis 2 Ans. Vu le chômage au Mali j'ai décidé de travailler dans le secteur informel pour subvenir à mes besoins. Dans mon entreprise j'utilise les registres pour les différentes opérations. Je suis et contrôle mes performances à travers l'augmentation des clients et du chiffre d'affaires. Pour connaître et maîtriser les coûts c'est la manière d'avoir nos produits qu'on arrive à mettre en place les prix, en fonction du marketing que j'arrive à maîtriser les coûts j'ai un plafond de prix que je dois respecter. Mes indicateurs clés sont l'augmentation des clients du chiffre d'affaires l'expansion géographique et la diversification des produits. Le système que j'ai mis en place est à travers le chiffre d'affaires que j'élabore mes budgets et suivre mes dépenses par un système de contrôle de gestion. Je n'utilise pas d'outils ni de logiciels spécifiques pour le contrôle de gestion.

Métiers	Verbatim
	<i>Les principaux défis que j'ai sont que parfois ça m'arrive de me tromper au niveau des enregistrements parce que je n'ai pas d'outils de contrôle.</i> <i>Ces défis peuvent pousser mon entreprise à faire beaucoup de perte et A de l'impact sur mon chiffre d'affaires.</i> <i>Vu que je ne savais pas l'existence des logiciels et des outils de contrôle, j'envisage à l'avenir de mettre en place les différents outils de contrôle pour accroître la performance de mon entreprise.</i> <i>Je ne reçois pas de soutien externe pour améliorer mes pratiques de contrôle de gestion.</i> <i>Le fait de fonctionner dans le secteur informel à des impacts comme en cas de vol où arnaque je ne pourrais pas me plaindre devant la justice.</i> <i>Ce que je peux ajouter à ce sujet est que vu que je viens de découvrir qu'il y'a des outils pour les pratiques du contrôle de gestion, je vais essayer de mettre en places ces méthodes pour éviter les pertes en vue d'augmenter le chiffre d'affaires de mon entreprise. »</i>
D4 Vendeur de matériels téléphone	« Je suis commerçant au grand marché. Je travaille ça fait 1 ans <i>Les difficultés que j'ai rencontrées est de donner à crédit mes marchandises.</i> <i>J'ai décidé d'opérer dans le secteur informel parce qu'il y'a pas de contrôle des autorités et tu gagnes bien.</i> <i>C'est à travers mes ventes que j'arrive à connaître mes performances. »</i>
E5 Vendeur de viande	« Je suis vendeur de viande Je travaille depuis 2 ans <i>J'ai choisi d'opérer dans le secteur informel parce que cela me permet de gérer mon propre emploi du temps.</i> <i>Mes principales pratiques de gestion actuellement est que : je m'assure que la viande que j'achète est de bonne qualité, je maintiens aussi une bonne relation avec mes clients. Noter quotidiennement toutes les ventes et les achats, ainsi que les autres dépenses transport et emballages dresser un inventaire des stocks de viande au début et à la fin de chaque journée pour suivre les ventes et détecter les pertes ou les vols, mesurer la fidélité des clients en surveillent les achats répétés et en proposant des programmes de fidélités ou des promotions.</i> <i>Pour connaître mes coûts et les maîtriser je note le coût de chaque achat de viande, en incluant les quantités et les prix unitaires rechercher et comparer les prix de différents fournisseurs pour obtenir les meilleurs tarifs.</i> <i>Pour établir mes budgets et suivre mes dépenses est d'examiner les ventes des mois précédents pour identifier les tendances et les variations saisonnières recueillir aussi des informations sur toutes les dépenses antérieures y compris l'achat de viande et les frais de transport et les coûts des matériaux d'emballages.</i> <i>Les principaux défis que je rencontre en matière de contrôle de gestion sont que les prix de la viande et des autres coûts peuvent fluctuer en raison de facteurs saisonniers et économiques rendant la prévision des coûts difficile et aussi le suivi manuel des ventes et des dépenses peut entraîner des erreurs de saisie et des omissions.</i> <i>Le fait de fonctionner dans le secteur informel à des impacts tels que : les entreprises informelles ont souvent un accès limité aux crédits bancaires, technologie avancée et aux services financiers et ne sont pas aussi enregistrés officiellement ce qui les dispense de certaines obligations fiscales et comptables. »</i>

Sources : Nous-mêmes.

Nous constatons que la plupart des gens opèrent dans le secteur informel à cause du taux de chômage et parce qu'en travaillant dans le secteur informel, on ne paye pas d'impôts et on échappe à certaines obligations légales. En plus de cela, pour d'autres, il gagne mieux dans ce secteur. Tout ceci, elles sont libres de gérer leur propre emploi du temps. Beaucoup d'entre eux ne disposent pas d'outils de contrôle de gestion, ce qui freine leurs rentabilités. Certains ne connaissent pas d'indicateur clé de performance. Parmi eux, d'autres envisagent d'améliorer à l'avenir leurs pratiques du contrôle de gestion pour avoir un bon chiffre d'affaires, la plupart d'entre eux aussi pensent qu'évoluer dans le secteur informel a des impacts négatifs parce qu'ils ont souvent un accès limité aux crédits bancaires et aux technologies avancées.

En somme, nous pourrions affirmer que les TPE du secteur informel de Bamako n'utilisent presque pas les outils formels du contrôle de gestion. Toutefois, ces entreprises informelles utilisent certains indicateurs de rentabilité et de comptabilité analytique.

- **Analyse des propositions**

Proposition principale : Les TPE informelles pratiquent les méthodes et les outils du contrôle de gestion.

Proposition spécifique 1 : Les pratiques de contrôle de gestion dans les TPE du secteur informel sont rudimentaires et manquent de sophistication.

Les témoignages des entrepreneurs confirment cette proposition. Par exemple :

- B2 « *On n'utilise aucun outil spécifique pour le contrôle de gestion et élabore ses budgets en fonction de ses ventes sans suivre de méthodologie précise* ».

- C3 « *On utilise des registres pour ses opérations, mais reconnaît les risques d'erreurs manuelles et n'utilise pas de logiciels spécifiques* ».

- D4 « *On ne dispose pas de pratiques structurées de contrôle de gestion et se base uniquement sur ses ventes pour évaluer ses performances* ».

Cette proposition est vraie.

Proposition spécifique 2 : Les entreprises informelles rencontrent des défis uniques en matière de contrôle de gestion, tels que les fluctuations des ventes et l'absence de soutien externe.

Les témoignages révèlent plusieurs défis spécifiques :

- A1 et B2 « *signalent des problèmes liés aux fluctuations des ventes et à l'impact des ventes à crédit* ».

- E5 « *souligne la difficulté de prévoir les coûts en raison des variations saisonnières et économiques, ainsi que les erreurs potentielles dues au suivi manuel des transactions* ».

- C3 « *mentionne les erreurs de saisie et l'absence de soutien externe pour améliorer ses pratiques de contrôle de gestion* ».

Ainsi, cette proposition également est vraie.

Nos suggestions sont de :

- Organiser des ateliers et des formations pour sensibiliser les entrepreneurs du secteur informel à l'importance des pratiques de contrôle de gestion.

- Utiliser des outils de gestion abordables et faciles à utiliser comme des applications mobiles ou des logiciels gratuits pour aider les entrepreneurs du secteur informel tel que le vendeur de bijou (C3) pour suivre ces ventes, ces dépenses et à élaborer ces budgets.

- Créer des réseaux d'entrepreneurs pour faciliter l'échange d'informations et de bonnes pratiques peuvent servir de plateformes pour partager des ressources et offrir de mentorat. La vendeuse de parfum (B2) pourrait tirer parti de l'expérience d'autres entrepreneurs pour améliorer ses pratiques.

- Proposer des incitations pour encourager la formalisation progressive des entreprises informelles.

- Mettre en place des indicateurs clés de performance pour connaître l'évolution de son entreprise.

- Mettre en place des outils de gestion modernes tels que le tableau de bord le ERP (Enterprise Ressource planning), ces outils permettent la bonne pratique du contrôle de gestion.
- Promouvoir des services de micro finance et des mécanismes de crédits adaptés aux besoins des entreprises du secteur informelles.

Les résultats de cette étude montrent que les pratiques de contrôle de gestion dans les TPE du secteur informel sont souvent basiques et manquent de formalisation. En adoptant des mesures spécifiques telles que la formation, l'utilisation d'outils de gestion abordables, et le renforcement des réseaux de soutien, il est possible d'améliorer significativement la gestion financière et la durabilité de ces entreprises. Les recommandations proposées visent à fournir un cadre pour aider les entrepreneurs à surmonter les défis spécifiques rencontrés dans le secteur informel.

4. Conclusion

L'objectif principal de cette recherche est de fournir une compréhension approfondie des méthodes de contrôle de gestion utilisées dans les TPE du secteur informel à Bamako. Le contrôle de gestion, en tant qu'outil visant à assurer l'efficacité et l'efficience des opérations d'une organisation, est essentiel à la survie et au développement de toute entreprise, qu'elle soit formelle ou informelle ((Bah. O., (2021)) ; Coulibaly. E. M., Faroko. S., & Fané. S., (2023)). Cependant, les pratiques de contrôle de gestion dans les TPE du secteur informel sont encore peu explorées et souvent mal comprises. Cette étude vise à découvrir et analyser ces pratiques, à identifier les défis spécifiques rencontrés par ces entreprises, et à proposer des recommandations pour améliorer leur gestion (Bah. O., (2021)).

Pour mener cette étude, nous avons opté pour une approche de recherche qualitative, nous permettant ainsi d'obtenir une compréhension approfondie des processus en jeu. Un raisonnement inductif a été privilégié, et l'échantillonnage a été effectué de manière non probabiliste. Les données ont été collectées principalement par le biais d'entretiens semi-directifs, et l'analyse de contenu thématique a été utilisée pour traiter les informations recueillies (Bah. O., (2021)) ; (Keita, K., Bah, O., & Coulibaly, M., (2025)).

Les résultats principaux de cette recherche ont montré que les pratiques de contrôle de gestion ont un impact positif sur la performance des entreprises informelles à Bamako, bien que la majorité de celles-ci n'utilisent ni outils ni logiciels spécifiques à la gestion (Keita, K., Bah, O., & Coulibaly, M., (2025)).

Pour les perspectives, il est essentiel de promouvoir des services de microfinance et des mécanismes de crédit alternatif adaptés aux besoins des TPE informelles. Il serait également pertinent de créer des incitations fiscales et des subventions pour encourager les investissements en gestion et en technologie. Par ailleurs, le développement de programmes de formation en gestion, spécifiquement destinés aux entrepreneurs du secteur informel, en collaboration avec des ONG et des institutions locales, serait une initiative clé. Des initiatives de mentorat et de coaching devraient également être mises en place pour soutenir les gestionnaires dans l'amélioration de leurs compétences en contrôle de gestion. Enfin, il serait important de fournir des subventions et des aides pour l'acquisition de technologies de gestion accessibles (Bah. O., (2021)) ; (Keita, K., Bah, O., & Coulibaly, M., (2025)).

Références :

- (1). Ang, W. R., Ang, W. H. D., Cham, S. Q. G., de Mel, S., Chew, H. S. J., & Devi, M. K. (2023). Effectiveness of resilience interventions among cancer patients - A systematic review, meta-analyses, and meta-regression of randomized controlled trials. *European Journal of Oncology Nursing*, 66, Article 102446.

- (2). Anthony, M. L., & Sasaki, F. T. (1965). Rendezvous problem for nearly circular orbits. *AIAA Journal*, 3(9), 1666-1673.
- (3). Atkinson, T., Dolmas, J., Giannoni, M., Kaplan, R. S., & Mertens, K. (2021). The labor market may be tighter than the level of employment suggests. Federal Reserve Bank of Dallas.
- (4). Bah, O. (2021). L'évaluation d'un service d'audit interne : Le cas de la SOTELMA. Éditions Universitaires Européennes.
- (5). Banerjee, A., Duflo, E., Grela, E., McKelway, M., Schilbach, F., Sharma, G., & Vaidyanathan, G. (2022). Depression and loneliness among the elderly poor (Working Paper No. w30330). National Bureau of Economic Research.
- (6). Benjamin, N., & Mbaye, A. A. (2012). Les entreprises informelles de l'Afrique de l'ouest francophone. International Bank for Reconstruction and Development, The World Bank.
- (7). Bordalo, P., Gennaioli, N., Porta, R. L., O'Brien, M., & Shleifer, A. (2024). Long-term expectations and aggregate fluctuations. *NBER Macroeconomics Annual*, 38(1), 311-347.
- (8). Bouquin, H. (2009). Théorie des organisations et contrôle. Dans B. Colasse (Dir.), *Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit*. Economica.
- (9). Bruton, G. D., Lewis, A., Cerecedo-Lopez, J. A., & Chapman, K. (2023). A racialized view of entrepreneurship: A review and proposal for future research. *Academy of Management Annals*, 17(2), 492-515.
- (10). Brytting, T. (1991). Organizing in the small growing firm: A grounded theory approach. Stockholm School of Economics.
- (11). Colak, F. Z., Van Praag, L., & Nicaise, I. (2023). "Oh, this is really great work especially for a Turk": A critical race theory analysis of Turkish Belgian students' discrimination experiences. *Race Ethnicity and Education*, 26(5), 623-641.
- (12). Coulibaly, E. M., Faroko, S., & Fané, S. (2023). Management control instruments and bank performance management in Mali. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 4(5-2), 725-744. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10028770>
- (13). DeFries, J. C., Gervais, M. C., & Thomas, E. A. (1978). Response to 30 generations of selection for open-field activity in laboratory mice. *Behavior Genetics*, 8, 3-13.
- (14). Drucker, P. F. (1985). *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*. Harper & Row.
- (15). El Kezazy, H. (2022). Contrôle de gestion et la bonne gouvernance dans les collectivités territoriales : Une revue de littérature. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 5(2).
- (16). Fiol, C. M. (1991). Managing culture as a competitive resource: An identity-based view of sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 191-211.
- (17). Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de la gestion* (2e éd.). Pearson France. <https://doi.org/10.7202/1024527ar>
- (18). Guillemain, S. A. (2017). *Marketing* (Éd. 2017/2018). Gualino.
- (19). Hegenberg, L. (1991). A lógica e a teoria de Jean Piaget: A implicação significativa. *Psicologia USP*, 2(1-2), 25-32.
- (20). Hejaji, I., & Fahssis, L. (2018). Étude sur le profil du dirigeant des PME : Opérationnalisation des variables. *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, 2(3).
- (21). Hertz, I. O. W. S. (1857). Wittgenstein and Hertz. [Note : vérifiez la date et l'auteur, cette référence semble historiquement incohérente, car Wittgenstein est né en 1889].

- (22). Hollinger, D. A. (1973). TS Kuhn's theory of science and its implications for history. *The American Historical Review*, 78(2), 370-393.
- (23). Huang, J., Liu, J., Tian, R., Liu, K., Zhuang, P., Sherman, H. T., ... & Kong, X.-J. (2022). A next generation sequencing-based protocol for screening of variants of concern in autism spectrum disorder. *Cells*, 11(1), 10. <https://doi.org/10.3390/cells11010010>
- (24). Julien, J. P. (2001). Amyotrophic lateral sclerosis: Unfolding the toxicity of the misfolded. *Cell*, 104(4), 581-591.
- (25). Keita, K., Bah, O., & Coulibaly, M. (2025). Le tableau de bord, un outil clé pour maîtriser le contrôle des entreprises au Mali. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 6(2), 360-378. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14873238>
- (26). Lanaki, S., & Medjahed, F. (2022). Elaboration d'un système de contrôle de gestion par la méthode budgétaire : Cas de Leader Meuble Taboukert de Tizi-Ouzou [Thèse de doctorat, Université Mouloud Mammeri].
- (27). Marchesnay, M. (1993). *Management stratégique*. Eyrolles.
- (28). Mazzucato, M. (2024). Collective value creation: A new approach to stakeholder value. *International Review of Applied Economics*, 38(1-2), 43-57.
- (29). Ndikumana, L. (2022). The perception of Ngozi town elites towards UPRONA political party in 2021. *Open Journal of Political Science*, 12(3), 373-388.
- (30). Paillé, P. (2006). Lumières et flammes autour de ma petite histoire de la recherche qualitative. *Recherches Qualitatives*, 26(1), 139-153.
- (31). Schein, E. H. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational Dynamics*, 12(1), 13-28.
- (32). Seydou, T. K., & Alfred, Y. O. (2024). Contribution à l'analyse des pratiques de contrôle sociétal dans les organisations de taille réduite en Côte d'Ivoire. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 5, 131-157.
- (33). Torrès, O. (1997). Pour une approche contingente de la spécificité de la PME. *Revue Internationale PME*, 10(2), 9-43.
- (34). Velmuradova, M. (2004). Epistémologies et méthodologies de la recherche en sciences de gestion (Note de synthèse). Université du Sud Toulon-Var.
- (35). Volmar, E., & Eisenhardt, K. M. (2024). Mavericks and diplomats: Bridging commercial and institutional entrepreneurship for society's grand challenges. *Organization Science*. Advance online publication.
- (36). Wade, M. E. B., & Diouf, M. (2021). Analyse des déterminants du degré d'utilisation des outils de contrôle de gestion en contexte de PME : une validation empirique au Sénégal. *Revue du Contrôle, de la Comptabilité et de l'Audit*, 5(2). <https://www.revuecca.com/index.php/home/article/view/706>
- (37). Welsh, J. P., Lang, E. J., Suglhara, I., & Llinás, R. (1995). Dynamic organization of motor control within the olivocerebellar system. *Nature*, 374(6521), 453-457.
- (38). Williams, C., & Shahid, M. S. (2013). Informal entrepreneurship and institutional theory: Explaining the varying degrees of (in) formalization of entrepreneurs in Pakistan. *Entrepreneurship & Regional Development*, 28, 1-25. <https://doi.org/10.1080/08985626.2014.963889>
- (39). Yousaf, H. Q., Munawar, S., Ahmed, M., & Rehman, S. (2023). Environmental culture, green human resource management, green innovation, and environmental performance: The moderating role of corporate social responsibility. *Journal of Environmental Planning and Management*, 1-23.