

# **Quand la comptabilité ne gouverne pas : système d'information comptable cérémoniel et gouvernance encadrée dans les PME agroalimentaires de Bamako**

## **When accounting does not govern: ceremonial accounting information system and embedded governance in agri-food SMEs in Bamako**

**Mahamadou KEITA**

Enseignant chercheur, docteur en sciences de gestion  
Faculté des Sciences Économiques et de Gestion (FSEG)  
Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB)  
Centre Universitaire de Recherche Économique et Sociale (CURES)  
Mali

**Issouf TRAORE**

Doctorant  
École doctorale EDSSELA  
Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB)  
Centre Universitaire de Recherche Économique et Sociale (CURES)  
Mali

**Sankoun DIABY**

Doctorant  
École doctorale EDSSELA  
Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB)  
Centre Universitaire de Recherche Économique et Sociale (CURES)  
Mali

**Date de soumission** : 12/09/2026

**Date d'acceptation** : 13/10/2026

**Pour citer cet article** :

KEITA. M. & al. (2026) « Quand la comptabilité ne gouverne pas : système d'information comptable cérémoniel et gouvernance encadrée dans les PME agroalimentaires de Bamako », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 7 : Numéro 10 » pp : 1184- 1204.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons  
Attribution License 4.0 International License



## Résumé

Cet article examine comment le système d'information comptable (SIC) participe à la gouvernance des PME agroalimentaires de Bamako. La littérature oppose deux lectures : le SIC discipline le dirigeant, ou la gouvernance façonne le SIC. Adossée à une posture interprétativiste et à une démarche qualitative inductive, l'étude repose sur 19 entretiens semi-directifs (937 minutes) conduits en juin et juillet 2021 auprès de 8 dirigeants et 5 chefs comptables de huit PME, complétés par des données documentaires. Le codage, mené selon la démarche de Gioia, fait émerger quatre dimensions : un SIC cérémoniel tourné vers le fisc, une décision encadrée dans la famille, un contrôle personnalisé et un climat social qui érode l'engagement. Ces dimensions forment un cercle de faible redevabilité : la gouvernance familiale produit un SIC de façade, qui ne peut en retour discipliner le dirigeant. L'article dépasse ainsi l'opposition entre les deux lectures et enrichit la théorie de l'agence familiale et la théorie néo-institutionnelle de la comptabilité en contexte africain.

**Mots clés :** système d'information comptable ; gouvernance ; entreprise familiale ; découplage ; PME.

## Abstract

This article examines how the accounting information system (AIS) shapes the governance of agri-food SMEs in Bamako, Mali. The literature offers two opposite readings: the AIS disciplines the owner-manager, or governance shapes the AIS. Using an interpretivist, inductive qualitative design, the study relies on 19 semi-structured interviews (937 minutes) conducted in June and July 2021 with 8 managers and 5 chief accountants from eight SMEs, complemented by documentary data. Coding following the Gioia methodology reveals four dimensions: a ceremonial, tax-oriented AIS; family-embedded decision-making; personalised control; and a social climate that erodes commitment. Together they form a low-accountability loop: family governance produces a façade AIS, which in turn cannot discipline the owner-manager. The article moves beyond the two opposite readings and extends family agency theory and the institutional theory of accounting in African settings.

**Keywords:** accounting information system; governance; family firm; decoupling; SMEs.

## Introduction

Au Mali, les PME représentent plus de 80 % des entreprises (INSTAT, 2019 ; Niang, 2019). Dans l'agroalimentaire, l'un des secteurs les plus pourvoyeurs d'emplois, plus de 80 % d'entre elles déclarent écouler facilement leurs produits (Fété Impact Development, 2018). Pourtant, près de 90 % des PME maliennes disparaîtraient dans les cinq ans qui suivent leur création (INSTAT, 2017). Les diagnostics pointent un management familial tantôt autoritaire, tantôt laxiste, des défaillances de gestion budgétaire et financière et un accès difficile au financement (Centre pour le Développement du secteur Agroalimentaire [CDA], 2015 ; Fété Impact Development, 2018). Le paradoxe est net : ces entreprises vendent, mais elles ne durent pas. Leur fragilité tient donc moins au marché qu'à la manière dont elles sont gouvernées et dont l'information circule en leur sein.

Le système d'information comptable (SIC) se trouve au cœur de ce paradoxe. La théorie financière en fait un mécanisme de gouvernance : en réduisant l'asymétrie d'information, il rend le dirigeant redevable et éclaire l'allocation des ressources (Jensen et Meckling, 1976 ; Bushman et Smith, 2001). Une seconde lecture inverse la relation : c'est la gouvernance qui détermine la forme du SIC et l'usage qui en est fait (Beau et Pigé, 2007 ; Ngongang, 2013). Les deux lectures supposent toutefois une séparation entre propriété et direction et un environnement institutionnel qui donne du poids aux chiffres produits. Dans la PME familiale africaine, aucune de ces deux conditions n'est acquise : le propriétaire dirige, la famille élargie intervient dans la décision, et l'administration fiscale est souvent le seul lecteur externe des états financiers.

Les travaux maliens récents reflètent cette tension sans la résoudre. Samassekou, Traoré et Diaby (2026) étudient le cas d'une PME industrielle, SIGMA. Ils concluent à une influence défavorable de la gouvernance sur le SIC, tout en affirmant ailleurs que le SIC influence négativement la gouvernance. Cette hésitation sur le sens de la relation n'est pas une simple imprécision. Elle signale un problème théorique non résolu : dans une PME où le dirigeant est à la fois propriétaire, décideur et principal utilisateur de l'information, il devient difficile de dire lequel des deux termes explique l'autre.

Trois lacunes en découlent. La première est théorique : la littérature traite la relation SIC-gouvernance comme unidirectionnelle, alors que le terrain suggère une influence réciproque. La deuxième est contextuelle : les cadres mobilisés ont été conçus pour des sociétés à actionnariat dispersé et rendent mal compte de l'encastrement familial et communautaire de la décision (Uhlaner, Wright et Huse, 2007). La troisième est empirique : les études disponibles

au Mali reposent sur des cas uniques et sur le seul discours des dirigeants ou des comptables, sans confronter les deux regards.

Le problème de recherche peut donc être formulé ainsi : dans les PME familiales maliennes, l'information comptable ne semble ni discipliner le dirigeant ni simplement refléter ses choix, et les outils théoriques disponibles ne permettent pas de comprendre ce qu'elle devient. D'où la question principale : **comment le système d'information comptable participe-t-il à la gouvernance des PME agroalimentaires de Bamako ?**

Pour y répondre, l'étude adopte une démarche qualitative inductive sur huit PME, en croisant le discours des dirigeants et celui des chefs comptables. L'article présente d'abord le cadre conceptuel et théorique (1), puis la méthodologie (2) et les résultats (3). Il propose ensuite un modèle intégrateur (4), avant de discuter les apports et les implications de la recherche (5).

## **1. Cadre conceptuel et théorique**

### **1.1. Cadre conceptuel**

#### **1.1.1. Le système d'information comptable : de la production de documents à l'information décisionnelle**

Le SIC désigne l'ensemble des règles, procédures, outils et acteurs qui collectent, traitent et restituent l'information comptable, fiscale, financière et sociale de l'entreprise. Deux distinctions permettent d'en saisir la portée. La première oppose données et information : les données comptables sont disponibles dans l'entreprise, tandis que l'information comptable est la part de ces données qui entre effectivement dans la décision (Dupuy, 1994). La seconde, proposée par Chapellier (1994), distingue une dimension objective, l'appareil de données (comptabilité générale, contrôle de gestion, analyse financière, tableaux de bord), et une dimension subjective, l'usage que le dirigeant fait de ces données.

Cette double distinction fonde l'approche retenue dans cet article : un SIC se juge moins à la quantité de documents produits qu'à leur pénétration dans la décision. La qualité de l'information s'apprécie, quant à elle, au regard de quatre caractéristiques : la pertinence, la fiabilité, l'intelligibilité et la comparabilité (Michaïlesco, 2009). Longtemps, la recherche a présenté le SIC des PME comme rudimentaire et tourné vers les obligations fiscales (Holmes et Nicholls, 1988). Les travaux ultérieurs ont montré que les PME sont hétérogènes et ne sont pas des modèles réduits de grandes entreprises (Torrès, 2003) : certaines disposent de SIC actifs et relativement sophistiqués, d'autres de dispositifs embryonnaires (Lavigne, 2002 ; Lassoued et Abdelmoula, 2006).

### 1.1.2. La gouvernance des PME : un système de mécanismes

Charreaux (1997) définit la gouvernance comme l'ensemble des mécanismes organisationnels qui délimitent les pouvoirs et influencent les décisions des dirigeants, c'est-à-dire leur espace discrétionnaire. Cette définition présente un double avantage. Elle s'applique à toute organisation, quelle que soit sa taille, ce qui n'est pas le cas des définitions de la Banque mondiale ou de l'OCDE, centrées sur la gouvernance publique. Elle ne réduit pas non plus la gouvernance au conseil d'administration, souvent absent des PME.

Charreaux (1997) classe ces mécanismes selon deux critères : ils sont spécifiques à l'entreprise ou non, et ils sont intentionnels ou spontanés. Cette grille permet de situer le SIC parmi les autres mécanismes à l'œuvre dans la PME :

- **Mécanismes spécifiques et intentionnels** : le SIC, l'audit interne, les procédures, le système de rémunération du dirigeant.
- **Mécanismes spécifiques et spontanés** : les réseaux de confiance, les liens familiaux et la culture de l'entreprise.
- **Mécanismes non spécifiques et intentionnels** : l'environnement légal et réglementaire, notamment l'administration fiscale et les organismes de sécurité sociale.
- **Mécanismes non spécifiques et spontanés** : le marché des biens et services, le marché du travail.

Dans la PME, les mécanismes spontanés, et en particulier les liens familiaux, prennent souvent le pas sur les mécanismes intentionnels (Uhlener, Wright et Huse, 2007). La question est alors de savoir si le SIC parvient à exister comme mécanisme intentionnel lorsque la décision est régulée par des mécanismes spontanés.

### 1.1.3. L'entreprise familiale africaine et l'encastrement social de la décision

La notion d'encastrement (Granovetter, 1985) rappelle que l'action économique est insérée dans des réseaux de relations personnelles qui orientent les comportements. Dans la PME familiale, l'encastrement est double. Il est familial, car le propriétaire-dirigeant associe à la décision son conjoint, ses enfants ou ses frères. Il est aussi communautaire, car l'entreprise fait l'objet de sollicitations de la parenté élargie et du voisinage, auxquelles le dirigeant peut difficilement se soustraire.

Cet encastrement a des conséquences directes sur l'information comptable. Il rend poreuse la frontière entre le patrimoine de la famille et la trésorerie de l'entreprise. Il installe aussi, à côté de l'organigramme officiel, des centres de décision informels que le SIC ne voit pas. C'est

pourquoi l'entreprise familiale africaine constitue un terrain privilégié pour comprendre ce que devient l'information comptable lorsque les mécanismes spontanés dominent.

## **1.2. Cadre théorique**

### **1.2.1. La théorie de l'agence et son extension à l'entreprise familiale**

La théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976) analyse les conflits qui naissent lorsqu'un mandant délègue une décision à un mandataire mieux informé. Le SIC y joue un rôle central : il réduit l'asymétrie d'information et permet de contrôler le mandataire (Bushman et Smith, 2001). Appliquée à la PME, la théorie prédit des coûts d'agence faibles, puisque propriétaire et dirigeant se confondent. Le SIC y aurait donc peu d'utilité comme mécanisme de contrôle.

Schulze et al. (2001) contestent cette prédiction. Ils montrent que l'entreprise familiale génère ses propres coûts d'agence, nés de l'altruisme du dirigeant envers ses proches : celui-ci peine à contrôler les membres de sa famille et à sanctionner leurs écarts. L'extension est précieuse pour notre terrain. Elle suggère que le SIC n'est pas inutile dans la PME familiale. Il y est plutôt neutralisé, parce que son usage rigoureux entrerait en conflit avec les obligations familiales.

### **1.2.2. La théorie de l'intendance : une lecture alternative**

La théorie de l'intendance (Davis, Schoorman et Donaldson, 1997) propose une vision opposée du dirigeant. Celui-ci n'est pas un agent opportuniste qu'il faut surveiller, mais un intendant dont les intérêts sont alignés sur ceux de l'organisation. Dans cette perspective, le contrôle formel peut être contre-productif : il signale la méfiance et décourage l'engagement. Les mécanismes adaptés relèvent alors de la confiance, de l'implication et de la participation.

Cette théorie permet d'interpréter le rapport des acteurs au contrôle. Elle conduit à une question empirique : dans la PME familiale malienne, l'absence de contrôle formel traduit-elle une relation d'intendance fondée sur la confiance, ou une relation d'agence non régulée ? La réponse conditionne la portée des recommandations visant à renforcer le SIC.

### **1.2.3. La théorie néo-institutionnelle et le découplage comptable**

La théorie néo-institutionnelle (Meyer et Rowan, 1977) montre que les organisations adoptent des structures formelles pour leur légitimité auprès d'acteurs externes, tout en les découplant de leurs pratiques effectives. Appliquée à la comptabilité, cette idée conduit à la notion de comptabilité cérémonielle : les comptes sont tenus pour satisfaire un regard externe, et non pour guider la décision.

Dans la PME malienne, ce regard externe est principalement celui de l'administration fiscale. La théorie néo-institutionnelle explique ainsi qu'un SIC puisse exister formellement, produire des états financiers conformes et rester sans effet sur la gouvernance. Elle complète ainsi la

théorie de l'agence : la première explique pourquoi un SIC minimal subsiste malgré tout, la seconde pourquoi la famille n'a pas intérêt à un SIC exigeant.

#### 1.2.4. La théorie de la contingence

La théorie de la contingence explique la diversité des SIC par les caractéristiques de l'organisation et de son environnement : taille, structure de propriété, secteur, âge, stratégie (Chenhall, 2003 ; Ngongang, 2013). Elle a le mérite de rompre avec la vision d'un modèle comptable unique. Elle reste toutefois fonctionnaliste : elle explique la forme du SIC, pas ce que les acteurs en font. Elle est retenue ici comme cadre d'arrière-plan, utile pour situer l'hétérogénéité des huit PME étudiées.

#### 1.3. La relation SIC-gouvernance : état des connaissances et positionnement

Le tableau 1 synthétise ce que chaque théorie prédit sur la relation entre SIC et gouvernance, ainsi que ses limites pour la PME familiale africaine.

**Tableau N°1 : Prédictions théoriques sur la relation entre SIC et gouvernance**

| <b>Théorie</b>                                             | <b>Sens de la relation</b> | <b>Prédiction pour la PME</b>                          | <b>Limite en contexte familial africain</b> |
|------------------------------------------------------------|----------------------------|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| Agence (Jensen et Meckling, 1976 ; Bushman et Smith, 2001) | SIC → gouvernance          | Le SIC réduit l'asymétrie et discipline le dirigeant   | Suppose un mandant distinct du dirigeant    |
| Agence familiale (Schulze et al., 2001)                    | Gouvernance → SIC          | L'altruisme familial affaiblit le contrôle             | Centrée sur la famille nucléaire            |
| Intendance (Davis, Schoorman et Donaldson, 1997)           | Pas de lien nécessaire     | La confiance rend le contrôle formel superflu          | Ne dit pas quand la confiance fait défaut   |
| Néo-institutionnelle (Meyer et Rowan, 1977)                | Découplage                 | Le SIC formel sert la légitimité externe               | Peu appliquée aux PME                       |
| Contingence (Chenhall, 2003 ; Ngongang, 2013)              | Contexte → SIC             | La forme du SIC dépend de la taille et de la propriété | Explique la forme, pas l'usage              |

Source : les auteurs, à partir de la littérature.

En contexte malien, Samassekou, Traoré et Diaby (2026) apportent un premier éclairage empirique. Sur la base d'une étude de cas enchâssée chez SIGMA, une PME industrielle, et de 31 entretiens menés en 2023 auprès de neuf personnes, ils décrivent un SIC tourné vers les documents fiscaux obligatoires et une gouvernance de type familial, marquée par la méfiance. Leur étude laisse toutefois trois questions ouvertes : la portée d'un cas unique, l'absence de confrontation systématique entre dirigeants et comptables, et l'ambiguïté sur le sens de la relation.

Le présent article se positionne à partir de ces trois questions. Il étudie huit PME d'un autre secteur, l'agroalimentaire. Il confronte le discours des dirigeants à celui des chefs comptables d'une même entreprise. Enfin, il ne postule pas le sens de la relation : la démarche inductive vise à le faire émerger du terrain. Les théories présentées servent ici de concepts sensibilisateurs (Blumer, 1954), qui orientent le regard sans enfermer l'analyse dans des hypothèses préalables.

## 2. Méthodologie

### 2.1. Posture et design de recherche

La recherche adopte une posture interprétativiste. L'objectif est de comprendre le sens que dirigeants et comptables donnent à l'information comptable et à l'exercice du pouvoir, et non de mesurer un effet. Le design est qualitatif, inductif et multi-sites (Yin, 2012 ; Dumez, 2016). L'unité d'analyse est la relation entre production de l'information comptable et exercice de la gouvernance au sein de chaque PME.

### 2.2. Terrain et informants

La collecte s'est déroulée en juin et juillet 2021 auprès de huit PME agroalimentaires de Bamako. Les entreprises et les informants ont été retenus par choix raisonné, selon deux critères : l'appartenance au secteur agroalimentaire formel et la possibilité d'interroger le dirigeant et, si possible, le responsable comptable. Ce double regard est central dans le design, car il permet de confronter le discours de celui qui décide à celui qui produit l'information.

Treize informants ont été interrogés : 8 dirigeants (propriétaires-dirigeants ou gérants délégués) et 5 chefs comptables. Certains ont été rencontrés à plusieurs reprises pour approfondir des thèmes émergents. Au total, 19 entretiens semi-directifs ont été conduits, pour une durée cumulée de 937 minutes (49 minutes en moyenne).

**Tableau N°2 : Répartition des entretiens par entreprise et par informant (juin-juillet 2021)**

| Entreprise   | Dirigeant (code) | Entretiens | Durée (min) | Chef comptable (code) | Entretiens | Durée (min) |
|--------------|------------------|------------|-------------|-----------------------|------------|-------------|
| E1           | D1               | 2          | 97          | C1                    | 3          | 129         |
| E2           | D2               | 1          | 45          | C2                    | 2          | 95          |
| E3           | D3               | 1          | 53          | C3                    | 1          | 57          |
| E4           | D4               | 3          | 117         | C4                    | 1          | 69          |
| E5           | D5               | 1          | 67          | C5                    | 1          | 55          |
| E6           | D6               | 1          | 59          | —                     | —          | —           |
| E7           | D7               | 1          | 51          | —                     | —          | —           |
| E8           | D8               | 1          | 43          | —                     | —          | —           |
| <b>Total</b> | <b>8</b>         | <b>11</b>  | <b>532</b>  | <b>5</b>              | <b>8</b>   | <b>405</b>  |

Source : les auteurs, données de terrain (2021). Les entreprises sont anonymisées.

Le guide d'entretien couvrait quatre thèmes : la production de l'information comptable, fiscale et sociale ; l'usage de cette information dans la décision ; l'organisation du pouvoir et du contrôle ; les relations de travail. Les données primaires ont été complétées par des données secondaires : états financiers et rapports d'activité des entreprises, rapports de l'INSTAT (2017, 2019), du CDA (2015) et de Fété Impact Development (2018).

### 2.3. Analyse des données

Les entretiens ont été intégralement retranscrits et analysés en trois temps, selon la démarche de Gioia, Corley et Hamilton (2013), combinée à l'analyse thématique de Paillé et Mucchielli (2021) :

1. **Concepts de premier ordre.** Les verbatims ont été codés au plus près des termes des informants. Une thématisation séquencée a été conduite sur les sept premiers entretiens (4 dirigeants, 3 comptables) pour stabiliser une première grille, enrichie ensuite au fil des entretiens suivants.
2. **Thèmes de second ordre.** Les concepts ont été rapprochés et interprétés à la lumière des concepts sensibilisateurs, pour produire des thèmes de niveau théorique.
3. **Dimensions agrégées.** Les thèmes ont été regroupés en dimensions qui structurent le modèle explicatif final.

Deux indicateurs quantitatifs accompagnent l'analyse, sans s'y substituer (Bardin, 2013 ; Thiétart, 2014). Le nombre d'occurrences d'un thème traduit sa saillance dans le corpus. Le nombre d'informants qui jugent négativement une pratique traduit la convergence des points de vue. Avec 13 informants, ces chiffres renseignent sur des tendances et n'ont aucune valeur de généralisation statistique.

La crédibilité de l'analyse repose sur trois triangulations : entre dirigeants et comptables d'une même entreprise, entre entreprises, et entre discours et documents. Les cas qui contredisent la tendance générale ont été conservés et analysés comme cas déviants (Miles, Huberman et Saldaña, 2014).

## 3. Résultats

### 3.1. Structure des données

Le codage a produit 40 concepts de premier ordre, regroupés en 15 thèmes de second ordre et 4 dimensions agrégées (tableau 3). Ces dimensions ne séparent plus « SIC » d'un côté et « gouvernance » de l'autre : elles rendent compte de la manière dont les deux se fabriquent ensemble.

**Tableau N°3 : Structure des données (démarche de Gioia)**

| Concepts de premier ordre (occurrences)                                                                 | Thèmes de second ordre                                           | Dimension agrégée                                      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| Opérations d'achat (47) ; opérations de vente (59) ; relevés bancaires (51) ; journaux de paie (39)     | T1.1 Saisie lacunaire des opérations courantes                   | <b>D1. Un SIC cérémoniel</b>                           |
| Bilan (21) ; compte de résultat (18) ; annexes (16)                                                     | T1.2 États de synthèse produits mais non mobilisés               | D1                                                     |
| Régimes d'imposition (17) ; modalités d'imposition (19)                                                 | T1.3 La conformité fiscale comme finalité                        | D1                                                     |
| Absence de logiciel ; faible usage des TIC ; fonction comptable négligée (verbatim, non dénombrés)      | T1.4 Sous-équipement et marginalisation de la fonction comptable | D1                                                     |
| Retraits par les proches ; cartes et chèques utilisés à l'insu du dirigeant (verbatim)                  | T2.1 Porosité entre patrimoine familial et trésorerie            | <b>D2. Une décision encadrée dans la famille</b>       |
| Autorité du chef (47) ; prise de décision (39) ; influence de l'épouse et des enfants                   | T2.2 Des centres de décision informels                           | D2                                                     |
| Compétence (37) ; expérience (29)                                                                       | T2.3 Un recrutement relationnel                                  | D2                                                     |
| Conflit d'intérêts (19)                                                                                 | T2.4 Des intérêts familiaux et organisationnels confondus        | D2                                                     |
| Audit interne (17) ; audit externe (19) ; compte rendu aux actionnaires (27) ; comité d'entreprise (25) | T3.1 Des mécanismes formels de redevabilité affaiblis            | <b>D3. Un contrôle personnalisé plutôt qu'institué</b> |
| Système de rémunération du dirigeant (43)                                                               | T3.2 Une rémunération du dirigeant non encadrée                  | D3                                                     |
| Surveillance « pas à pas » ; soupçon d'enrichissement (verbatim)                                        | T3.3 Surveillance personnelle et méfiance réciproque             | D3                                                     |
| Vision (43) ; cadre organique (37) ; plan de travail (27) ; objectifs (39)                              | T3.4 Un pilotage sans objectifs individualisés                   | D3                                                     |
| Caisse sociale (29) ; soutien social (17) ; comité syndical (23)                                        | T4.1 Des obligations sociales contournées                        | <b>D4. Un climat social qui érode l'engagement</b>     |
| Motivations (41) ; implications (35) ; attitudes (29) ; ambiance de travail (25)                        | T4.2 Un désengagement réciproque                                 | D4                                                     |
| Gestion du personnel (35) ; communication interne (42)                                                  | T4.3 Une gestion humaine et une communication défailtantes       | D4                                                     |

Source : les auteurs, à partir du codage des 19 entretiens.

Le tableau 4 indique, pour les thèmes évalués par les informants, combien d'entre eux jugent la pratique insatisfaisante.

**Tableau N°4 : Informants jugeant la pratique insatisfaisante (n = 13)**

| Thème                  | Dimension | Informants | Part |
|------------------------|-----------|------------|------|
| Compte de résultat     | D1        | 11         | 85 % |
| Annexes                | D1        | 11         | 85 % |
| Journaux de paie       | D1        | 10         | 77 % |
| Conflit d'intérêts     | D2        | 10         | 77 % |
| Opérations d'achat     | D1        | 9          | 69 % |
| Bilan                  | D1        | 9          | 69 % |
| Modalités d'imposition | D1        | 9          | 69 % |
| Caisse sociale         | D4        | 9          | 69 % |
| Soutien social         | D4        | 8          | 62 % |
| Comité syndical        | D4        | 8          | 62 % |
| Opérations de vente    | D1        | 7          | 54 % |
| Relevés bancaires      | D1        | 7          | 54 % |
| Régimes d'imposition   | D1        | 7          | 54 % |
| Ambiance de travail    | D4        | 7          | 54 % |

Source : les auteurs. Les parts sont indicatives et n'ont pas de portée statistique.

### 3.2. Dimension 1 : un SIC cérémoniel, tenu pour le fisc

Le premier résultat tient dans un contraste. Les opérations courantes (achats, ventes, banque, paie) dominent le discours, avec 196 occurrences cumulées, contre 55 pour les états de synthèse. Or ce sont ces états qui recueillent les jugements les plus sévères : 11 informants sur 13 jugent insatisfaisants le compte de résultat et les annexes. Les états financiers existent, mais ils sont peu évoqués parce qu'ils ne servent pas à décider. Ils sont produits pour l'administration fiscale :

*« Dans une PME malienne, les dirigeants négligent le département comptable et financier. Les entrepreneurs se concentrent sur le département commercial et leur direction. [...] l'analyse financière devient très difficile voire impossible même si on peut établir une gestion de trésorerie. Dans une telle situation, c'est difficile voire impossible de disposer des informations utiles qui seront utilisées dans des prises de décision. » (C1)*

Cette orientation fiscale s'appuie sur un sous-équipement assumé. La fonction comptable dispose rarement d'un logiciel adapté et d'une équipe capable de couvrir toute la chaîne, de l'enregistrement à l'analyse :

*« Nous ne disposons pas d'une équipe qui peut s'occuper à la fois de l'enregistrement de toutes les opérations d'achat, de vente, à l'établissement des états de synthèse et des états financiers et à une analyse des données comptables et financières. » (C4)*

Le SIC observé correspond à la dimension objective décrite par Chapellier (1994), réduite à sa forme minimale. La dimension subjective, l'usage décisionnel, est presque absente. La comptabilité est tenue, mais elle ne gouverne pas.

### 3.3. Dimension 2 : une décision encadrée dans la famille

La deuxième dimension explique pourquoi l'information comptable ne remonte pas jusqu'à la décision. Dans la plupart des PME étudiées, le centre de décision réel ne coïncide pas avec l'organigramme. Il se situe dans la famille du dirigeant :

*« Les véritables décideurs de notre boîte sont les 2 enfants et la femme du chef. » (C5)*

*« La plupart d'entre eux prennent des décisions en fonction des avis de leurs femmes ou enfants. » (C3)*

Cet encastrement a une traduction comptable directe : la porosité entre patrimoine familial et trésorerie. Les sorties de fonds au profit des proches et l'usage des moyens de paiement à l'insu du dirigeant rendent l'équilibre des comptes difficile à établir :

*« Les proches du Directeur viennent demander de l'argent au nom du boss, et il faut justifier ces sorties. [...] dans certains cas, les membres de la famille utilisent souvent les cartes bancaires ou des chèques à l'insu du directeur. » (C3)*

Le recrutement relationnel prolonge cette logique. Sept informants sur 13 jugent le personnel incompetent et neuf le jugent inexpérimenté. Un chef comptable en donne l'explication :

*« La plupart des employés sont recrutés sur la base du relationnel ; soit ce sont des proches du directeur ou des proches de sa femme ou ses enfants ou ses amis. » (C2)*

On retrouve ici les coûts d'agence propres à l'entreprise familiale : l'altruisme du dirigeant envers ses proches l'empêche de les contrôler (Schulze et al., 2001). Ce n'est pas un SIC faible qui produit une gouvernance faible. C'est une gouvernance encadrée qui rend un SIC exigeant indésirable.

### 3.4. Dimension 3 : un contrôle personnalisé plutôt qu'institué

Les mécanismes formels de redevabilité sont peu présents dans le discours : 17 occurrences pour l'audit interne et 19 pour l'audit externe. La rémunération du dirigeant revient en revanche 43 fois, ce qui signale une préoccupation forte et un sujet non encadré. Faute d'information fiable, le contrôle se déplace de l'information vers la personne. Le dirigeant surveille directement :

*« En tant que directeur général, je suis à la lettre l'établissement de la fiche des paies des salariés et les relevés bancaires de la structure. En effet il faut toujours suivre un*

*compte pas à pas même si c'est ton fils ou ton frère germain. Les comptables sont capables de tout. » (D7)*

Le comptable vit cette surveillance comme un soupçon :

*« Étant le comptable, le gérant de la boîte te suit pas à pas et il croit que tu t'enrichis sur le dos de la boîte. [...] Dans la prise de décision, nous ne sommes pas consultés ou nos points de vue sont mis à la poubelle. » (C5)*

Les deux extraits décrivent la même relation depuis ses deux pôles. Le dirigeant se méfie du comptable, qu'il soupçonne de malversation ; le comptable se méfie d'un dirigeant qui ne l'écoute pas. On est loin de la relation d'intendance fondée sur la confiance (Davis, Schoorman et Donaldson, 1997) : l'absence de contrôle formel ne traduit pas la confiance, mais une méfiance qui ne passe pas par les chiffres. Le pilotage reste par ailleurs global, sans objectifs individuels :

*« L'objectif est assigné à toute la structure et non individuellement. Alors c'est très difficile de mesurer la performance individuelle. » (D5)*

### **3.5. Dimension 4 : un climat social qui érode l'engagement**

Le volet social du SIC est le plus révélateur. Neuf informants sur 13 jugent la caisse sociale insatisfaisante. Les comptables rapportent que les dirigeants refusent d'immatriculer une partie des salariés à l'AMO et à l'INPS ; les dirigeants estiment que certains employés ne méritent pas ces cotisations :

*« Sincèrement, ça fait mal ; même souvent inscrire un simple employé à la cotisation sociale est un véritable problème. » (C4)*

L'information sociale n'est donc pas seulement mal produite. Elle est volontairement incomplète, parce que sa production engagerait l'entreprise envers ses salariés. Le désengagement qui en résulte est réciproque : dix informants sur 13 jugent le personnel non motivé, et huit jugent son implication et son attitude insuffisantes. Les dirigeants accusent les salariés :

*« La plupart d'entre eux veulent de l'argent facile [...] et sont en retard dans l'exécution de leurs tâches. Ils ont toujours des idées surnoises sur nous les directeurs. » (D7)*

Les salariés renvoient la responsabilité à l'ingérence familiale :

*« La famille du chef intervient énormément dans le processus de décision, ce qui me fait énormément mal et me démotive dans le travail. C'est ma conscience qui me permet de faire l'essentiel pour atteindre mes objectifs. » (C2)*

Ce climat agit en retour sur le SIC : un personnel démotivé et absent produit une information moins fiable, ce qui renforce la défiance du dirigeant.

### 3.6. Le cas déviant E5 : la formalisation sans la gouvernance

L'entreprise E5 contredit en apparence la tendance générale. Son dirigeant décrit un SIC structuré et piloté :

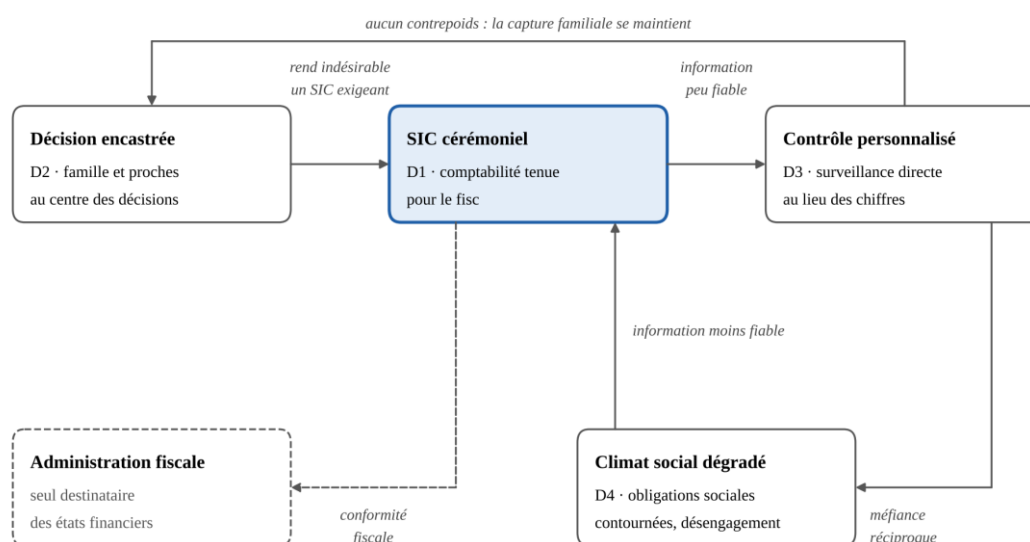
*« Nous disposons d'une direction de finance et comptabilité qui dispose d'un personnel compétent et de tous les matériels pour une mise à disposition d'un système d'informations qui répond aux exigences d'une entreprise leader sur le marché et qui est internationale. » (D5)*

Le chef comptable de la même entreprise livre un tout autre récit : absence de logiciel adapté, consultation inexistante et décision captée par la famille du dirigeant (C5, verbatims cités aux sections 3.3 et 3.4). Ce cas ne contredit pas le modèle : il le confirme sous une forme plus fine. Même formellement développé, un SIC peut rester découplé de la décision réelle (Meyer et Rowan, 1977). La formalisation du SIC est une condition nécessaire d'une gouvernance par l'information, mais elle n'en est pas une condition suffisante.

## 4. Modèle intégrateur

Les quatre dimensions ne s'additionnent pas : elles s'entretiennent. La figure 1 les articule en un cercle de faible redevabilité.

**Figure N°1 : Le cercle de faible redevabilité (modèle intégrateur)**



Source : les auteurs.

La décision encastrée dans la famille (D2) rend indésirable un SIC exigeant, qui se réduit alors à une comptabilité cérémonielle tenue pour l'administration fiscale (D1). Faute d'information fiable, le dirigeant contrôle par la surveillance directe (D3). Ce contrôle laisse la capture familiale sans contrepoids, ce qui referme la boucle principale. La méfiance qu'il génère dégrade le climat social (D4), qui alimente à son tour le SIC en informations moins fiables. Cette boucle secondaire amplifie la première.

## **5. Discussion**

### **5.1. Les résultats au regard de la littérature**

Les résultats confirment d'abord la vision d'un SIC de PME orienté vers les obligations fiscales (Holmes et Nicholls, 1988 ; Lassoued et Abdelmoula, 2006). Ils rejoignent aussi le constat établi chez SIGMA par Samassekou, Traoré et Diaby (2026) : un SIC centré sur les documents obligatoires, une gouvernance familiale et un climat de méfiance. Le fait que ces traits se retrouvent dans huit PME d'un autre secteur, observées à une autre période, renforce leur portée analytique.

Les résultats déplacent toutefois l'explication. L'orientation fiscale du SIC ne tient pas seulement à la petite taille ou au manque de moyens, comme le suggère la théorie de la contingence (Chenhall, 2003 ; Ngongang, 2013). Elle tient à un choix de gouvernance : un SIC exigeant rendrait visibles des flux que la famille préfère garder hors des comptes. La contingence explique la forme du SIC ; l'encastrement explique son usage.

Les résultats confirment ensuite que l'unité entre propriété et direction n'élimine pas les problèmes d'agence (Schulze et al., 2001). Ils montrent cependant que, dans le contexte malien, l'altruisme dépasse la famille nucléaire. Il s'étend aux proches qui sollicitent l'entreprise « au nom du boss ». Les coûts d'agence naissent alors d'obligations de solidarité élargie qui pèsent sur la trésorerie.

Les résultats apportent enfin une réponse à l'ambiguïté relevée dans l'introduction. Samassekou, Traoré et Diaby (2026) affirment tour à tour que la gouvernance influence le SIC et que le SIC influence la gouvernance. Nos données montrent que ces deux affirmations sont exactes à la fois, parce que la relation n'est pas linéaire mais récursive. La gouvernance encastrée produit un SIC cérémoniel, qui laisse à son tour la gouvernance sans contrepoids. Ce que l'étude de cas unique présentait comme une contradiction devient, à l'échelle de huit PME, un mécanisme.

### **5.2. Apports théoriques**

L'article apporte quatre contributions à la connaissance :

1. **Une requalification de la relation SIC-gouvernance.** La littérature traite le SIC soit comme une cause de la gouvernance (Bushman et Smith, 2001), soit comme sa conséquence (Beau et Pigé, 2007). Nos résultats montrent une co-production : chacun des deux termes maintient l'autre dans son état. Le cercle de faible redevabilité constitue un mécanisme explicatif nouveau pour les PME africaines.
2. **Une extension de la comptabilité cérémonielle aux PME.** Le découplage entre structure formelle et pratique (Meyer et Rowan, 1977) a surtout été étudié dans les grandes organisations. Il opère aussi dans la PME, avec un public externe unique : l'administration fiscale.
3. **Un enrichissement de la théorie de l'agence familiale.** La notion d'altruisme élargi intègre les obligations communautaires aux coûts d'agence de l'entreprise familiale. Elle rejoint la perspective de la richesse socio-émotionnelle (Gómez-Mejía et al., 2007) : le maintien de l'emprise familiale peut primer sur la qualité de l'information.
4. **Une délimitation de la théorie de l'intendance.** L'absence de contrôle formel n'y est pas le signe d'une confiance, mais d'une méfiance qui contourne les chiffres. La théorie de l'intendance ne s'applique donc pas par défaut à la PME familiale.

Sur le plan méthodologique, le design dyadique, qui associe dirigeant et comptable dans une même entreprise, a fait apparaître une dissonance discursive (cas E5) qu'un design centré sur un seul type d'acteur aurait masquée.

### 5.3. Implications théoriques

Ces apports ouvrent plusieurs chantiers pour la recherche :

- Les modèles de contingence du SIC gagneraient à intégrer la structure familiale et le degré d'encastrement social comme variables explicatives, au même titre que la taille ou le secteur.
- La gouvernance partenariale des PME africaines (Charreaux et Desbrières, 1998) devrait inclure la conformité aux obligations sociales (AMO, INPS) comme indicateur de redevabilité envers les salariés.
- Le modèle intégrateur peut être éprouvé par une étude quantitative sur un échantillon plus large de PME maliennes, puis dans d'autres pays de l'UEMOA.
- La théorie de l'agence familiale gagnerait à être mise à l'épreuve dans des sociétés où les obligations de solidarité dépassent la famille nucléaire.

### 5.4. Apports managériaux

L'étude offre aux praticiens deux outils :

- **Une grille de diagnostic en quatre dimensions** (SIC cérémoniel, décision encadrée, contrôle personnalisé, climat social). Elle permet à un dirigeant, à un expert-comptable ou à un consultant de situer une PME et d'identifier le levier prioritaire.
- **Une explication des échecs des réformes comptables purement techniques.** Équiper une PME d'un logiciel ne suffit pas tant que la décision reste captée par la famille, comme le montre le cas E5. Cette explication aide les structures d'appui à mieux cibler leurs interventions.

### 5.5. Implications managériales

#### **Pour les dirigeants de PME :**

- Séparer la trésorerie de l'entreprise des besoins familiaux : rémunération formelle du dirigeant, prélèvements transitant par un compte courant d'associé, double signature au-delà d'un seuil.
- Associer le chef comptable à un comité de gestion périodique, afin qu'il passe du statut de suspect à celui de conseiller.
- Tenir un tableau de bord mensuel restreint (trésorerie, marge, créances, stocks, charges sociales), plutôt qu'attendre les états de fin d'exercice.
- Décliner les objectifs annuels en objectifs individuels, pour rendre la performance visible et réduire le soupçon réciproque.
- Immatriculer l'ensemble des salariés à l'AMO et à l'INPS : au-delà de l'obligation légale, cela rétablit la confiance sur laquelle repose l'engagement.

**Pour les comptables :** documenter systématiquement les sorties de fonds non justifiées et formaliser les procédures. La traçabilité protège le comptable contre le soupçon et fournit au dirigeant une base de contrôle objective.

**Pour les institutions d'appui et les pouvoirs publics :** les dispositifs d'accompagnement (centres de gestion agréés, structures de promotion des PME, banques) devraient conditionner leur appui à des pratiques de gouvernance, et non à la seule production d'états financiers. Ces pratiques peuvent suivre le cycle de vie de l'entreprise (Société financière internationale [SFI], 2019) : poser une structure de base en phase de croissance, documenter les procédures et professionnaliser la gestion en phase de développement, puis ouvrir la gouvernance à des membres extérieurs à la famille en phase d'expansion.

### 5.6. Limites et voies de recherche

La recherche présente quatre limites. Elle repose sur 13 informants issus de huit entreprises bamakoises, ce qui exclut toute généralisation statistique. Trois entreprises n'ont pu être

appréhendées que par le discours de leur dirigeant, sans contrepoint comptable. Les membres de la famille, pourtant décrits comme les décideurs réels, n'ont pas été interrogés. Enfin, la collecte s'est déroulée en juin et juillet 2021, dans un contexte de crise sanitaire et de transition politique qui a pu accentuer la défiance et la contrainte de trésorerie.

Trois voies de recherche en découlent : une étude longitudinale de PME engagées dans une professionnalisation de leur SIC, des entretiens avec les membres de la famille, et une validation quantitative du modèle intégrateur.

## Conclusion

Cet article s'est demandé comment le SIC participe à la gouvernance des PME agroalimentaires de Bamako. La réponse tient en une formule : la comptabilité y est tenue, mais elle ne gouverne pas. Le SIC est orienté vers l'administration fiscale, la décision est encadrée dans la famille, le contrôle repose sur la surveillance personnelle plutôt que sur l'information, et le climat social érode l'engagement. Ces quatre dimensions forment un cercle de faible redevabilité qui contribue à expliquer le paradoxe de départ : des entreprises qui vendent sans parvenir à durer. Pour sortir de ce cercle, l'amélioration technique du SIC ne suffit pas. Elle doit s'accompagner d'une transformation de la gouvernance : séparation des patrimoines, association du comptable à la décision et ouverture progressive du pouvoir. C'est à cette condition que l'information comptable pourra jouer, dans les PME maliennes, le rôle que la théorie lui prête.

## BIBLIOGRAPHIE

- Bardin, L. (2013). *L'analyse de contenu* (2e éd.). Presses universitaires de France.
- Beau, C., & Pigé, B. (2007). La normalisation de l'information comptable dans le processus de gouvernance. *Comptabilité Contrôle Audit*, 13(3), 57-76. <https://doi.org/10.3917/cca.133.0057>
- Blumer, H. (1954). What is wrong with social theory? *American Sociological Review*, 19(1), 3-10.
- Bushman, R. M., & Smith, A. J. (2001). Financial accounting information and corporate governance. *Journal of Accounting and Economics*, 32(1-3), 237-333.
- Centre pour le Développement du secteur Agroalimentaire (CDA). (2015). *Étude sur les microentreprises et PME agroalimentaires au Mali* [rapport non publié]. Bamako.
- Chapellier, P. (1994). *Comptabilités et système d'information du dirigeant de PME : essai d'observation et d'interprétation des pratiques* [Thèse de doctorat]. Université Montpellier II.
- Charreaux, G. (1997). *Le gouvernement des entreprises : corporate governance, théories et faits*. Economica.
- Charreaux, G., & Desbrières, P. (1998). Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale. *Finance Contrôle Stratégie*, 1(2), 57-88.
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: Findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2-3), 127-168.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20-47.
- Dumez, H. (2016). *Méthodologie de la recherche qualitative* (2e éd.). Vuibert.
- Dupuy, Y. (1994). Une lecture des recherches actuelles en comptabilité-contrôle. *Annales du management, 12es Journées nationales des IAE*, Montpellier.
- Fété Impact Development. (2018). [Rapport d'étude non publié sur le développement des PME au Mali]. Bamako.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31.
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106-137.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.

- Hilmi, Y. (2023). Comptabilité générale: Exercices corrigés avec rappels de cours. Agence Francophone.
- HILMI, Y., ZOUINE, A., & FATINE, F. E. (2020). La mise en place d'un manuel de procédure d'application des IAS/IFRS, comme outil du contrôle interne. *International Journal of Management Sciences*, 3(2).Holmes, S., & Nicholls, D. (1988). An analysis of the use of accounting information by Australian small business. *Journal of Small Business Management*, 26(2), 57-68.
- INSTAT. (2017). *Enquête modulaire et permanente auprès des ménages (EMOP) : rapport d'analyse*. Bamako : Institut National de la Statistique.
- INSTAT. (2019). *Recensement général des unités économiques (RGUE)*. Bamako : Institut National de la Statistique.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Lassoued, K., & Abdelmoula, I. (2006). *Les déterminants des systèmes d'information comptables dans les PME : une recherche empirique dans le contexte tunisien*. HAL SHS. <https://shs.hal.science/halshs-00581065>
- Lavigne, B. (2002). Contribution à l'étude de la genèse des états financiers des PME. *Comptabilité Contrôle Audit*, 8(1), 25-44. <https://doi.org/10.3917/cca.081.0025>
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Michaïlesco, C. (2009). Qualité de l'information comptable. In B. Colasse (dir.), *Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit* (2e éd., p. 1023-1033). Economica.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3e éd.). Sage.
- Ngongang, D. (2013). Système d'information comptable et contrôle de gestion dans les entreprises camerounaises. *La Revue Gestion et Organisation*, 5, 113-120.
- Niang, M. (2019, 4 juillet). Le risque PME au Mali et les nouveaux dispositifs prudentiels. *Financial Afrik*. <https://www.financialafrik.com/2019/07/04/le-risque-pme-au-mali-et-les-nouveaux-dispositifs-prudentiels>
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2021). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (5e éd.). Armand Colin.

- Samassekou, A. B., Traoré, I., & Diaby, S. (2026). Rôle de la gouvernance dans le système d'information comptable des petites et moyennes entreprises (PME) au Mali : cas de SIGMA. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 9(1), 895-912.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N., & Buchholtz, A. K. (2001). Agency relationships in family firms: Theory and evidence. *Organization Science*, 12(2), 99-116.
- Société financière internationale (SFI). (2019). *SME Governance Guidebook*. Washington, DC : Groupe de la Banque mondiale. <https://www.ifc.org/en/insights-reports/2010/sme-governance-guidebook>
- Thiétart, R.-A. (dir.). (2014). *Méthodes de recherche en management* (4e éd.). Dunod.
- Torrès, O. (2003). Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité. *Revue française de gestion*, 144, 119-138.
- Uhlaner, L., Wright, M., & Huse, M. (2007). Private firms and corporate governance: An integrated economic and management perspective. *Small Business Economics*, 29(3), 225-241.
- Yassine, H. I. L. M. I., Zahra, H. A. J. R. I. O. U. I., & Hamza, E. K. (2024). Systematic review of IPSAS standards: The introduction of IPSAS in public establishments. *Edelweiss Applied Science and Technology*, 8(5), 292-306.
- Yin, R. K. (2012). *Applications of case study research* (3e éd.). Sage.