

## Comptabilité analytique et gouvernance des PME industrielles : cas de la boulangerie saveur de la paix

Cost Accounting and Governance of Industrial SMEs : The Case of the "Saveur du Pain" Bakery.

Auteur 1 : BOURI A Mahamadoun,

Auteur 2 : THERA Soboua,

Auteur 3 : KONE Bakary

**BOURI A Mahamadoun** : Docteur en Sciences de Gestion, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FSEG), Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB), Mali.

**THERA Soboua** : Professeur, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FSEG), Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB), Mali.

**KONE Bakary** : Docteur en Sciences de Gestion, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FSEG), Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB), Mali.

**Déclaration de divulgation** : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

**Conflit d'intérêts** : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

**Pour citer cet article** : BOURI A .M, THERA .S & KONE .B (2025). « Comptabilité analytique et gouvernance des PME industrielles : cas de la boulangerie saveur de la paix », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 30 » pp: 0469 – 0481.



DOI : 10.5281/zenodo.15662793

Copyright © 2025 – ASJ



## Résumé

La Boulangerie Saveur de la Paix est une PME industrielle malienne dont l'objectif est de proposer une production artisanale de qualité à forte rentabilité. Cependant, des limites sont observées dans la maîtrise des coûts et la prise de décision. Cette étude analyse l'apport de la comptabilité analytique à la gouvernance de l'entreprise. La méthodologie combine des entretiens semi-directifs avec dix agents, un questionnaire administré à l'ensemble du personnel et l'exploitation des états financiers. Les données ont été traitées par une approche qualitative et une analyse descriptive. Les résultats indiquent que la comptabilité analytique, bien que partiellement structurée, contribue à une gestion plus rigoureuse des charges, une meilleure visibilité des résultats et un appui décisionnel pertinent. L'étude recommande une formation ciblée, l'usage d'outils numériques adaptés.

**Mots clés : Comptabilité analytique, gouvernance, PME, gestion des coûts, décision.**

## Abstract

Saveur de la Paix is an industrial SME based in Mali, aiming to offer high-quality artisanal bakery products with sustainable profitability. However, the company faces challenges in cost control, performance assessment, and strategic decision-making. This study examines the contribution of analytical accounting to the company's governance. The methodology combines semi-structured interviews with ten employees, a questionnaire administered to all staff members, and an analysis of financial records. The data were processed using a qualitative approach and descriptive analysis. The results show that, although partially structured, analytical accounting supports more rigorous cost management, clearer performance insights, and more relevant decision-making. The study recommends targeted training, the use of appropriate digital tools, and better utilization of internal data.

**Keywords: Analytical accounting, governance, SME, cost management, decision-making.**

## **Introduction**

Dans un environnement économique caractérisé par une intensification de la concurrence et des contraintes financières persistantes, la pérennité et la performance des petites et moyennes entreprises (PME) au Mali reposent en grande partie sur la solidité de leur gouvernance et l'efficacité de leurs outils de gestion interne. La comptabilité analytique, encore peu développée dans ce contexte, se présente comme un outil structurant permettant d'orienter les décisions, de mesurer la rentabilité des activités, de mieux maîtriser les coûts et de favoriser la transparence dans la conduite des affaires. En fournissant des données fiables et ciblées, elle offre aux dirigeants une base d'analyse permettant d'améliorer la gestion opérationnelle et stratégique. Cet article, fondé sur l'étude de cas de la boulangerie « Saveur du Pain », s'attache à examiner dans quelle mesure l'usage de la comptabilité analytique contribue à une gouvernance plus performante des PME, en identifiant les pratiques mises en œuvre, les effets observés et les limites rencontrées.

## **Revue théorique**

L'analyse de la contribution de la comptabilité analytique à la gouvernance des PME repose sur deux approches théoriques majeures : la théorie de la contingence et la théorie des ressources. Ces cadres conceptuels permettent de comprendre comment les outils de gestion s'adaptent aux spécificités organisationnelles et influencent la performance des entreprises.

### **1. La théorie de la contingence (Lawrence & Lorsch, 1967 ; Donaldson, 2001)**

Cette théorie soutient qu'il n'existe pas de modèle de gestion universellement applicable ; l'efficacité dépend de la capacité de l'entreprise à adapter ses pratiques aux caractéristiques de son environnement interne et externe. Appliquée à la comptabilité analytique, elle suggère que la pertinence de cet outil varie selon des facteurs tels que la taille de l'organisation, la nature de ses activités et la complexité de son environnement concurrentiel. Dans le contexte des PME maliennes, souvent marquées par une structuration limitée et des moyens réduits, la comptabilité analytique offre un cadre opérationnel permettant d'améliorer la maîtrise des coûts, de soutenir les décisions managériales et de renforcer l'alignement entre objectifs stratégiques et capacités opérationnelles.

## **2. La théorie des ressources (Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1991)**

Appelée également Resource-Based View, cette théorie considère que la performance durable d'une entreprise repose sur l'exploitation efficace de ses ressources internes. La comptabilité analytique, en tant que système d'information de gestion, est envisagée ici comme une ressource immatérielle déterminante. Elle permet d'identifier les activités les plus rentables, de soutenir les arbitrages en matière d'allocation budgétaire, et d'orienter les choix stratégiques en fonction des capacités réelles de l'entreprise. Dans le cas des PME, cet outil contribue à une meilleure mobilisation des ressources disponibles et soutient la mise en œuvre d'une gouvernance adaptée, réactive et structurée.

Ces deux approches mettent en évidence que l'intérêt de la comptabilité analytique dépasse sa seule dimension technique. Sa véritable valeur réside dans son aptitude à s'inscrire dans les réalités de l'entreprise, à renforcer la cohérence des décisions, et à soutenir un pilotage éclairé et rigoureux.

### **2.2 Revue empirique**

Plusieurs travaux empiriques ont mis en évidence le rôle déterminant des pratiques comptables, en particulier de la comptabilité analytique, dans l'amélioration de la gouvernance et de la performance des PME en Afrique.

Chapellier (1997) a étudié les pratiques comptables de 88 PME camerounaises, en insistant sur l'utilisation de la comptabilité analytique et des systèmes d'information comptables. Les résultats montrent que les entreprises produisant et exploitant activement des données internes, notamment issues de la comptabilité analytique, affichent de meilleures performances organisationnelles. L'étude révèle également que la taille de l'entreprise constitue un facteur influençant la sophistication des outils de gestion mis en place, les PME plus structurées tendant à adopter des systèmes comptables plus élaborés.

Tsafack Nanfosso, Essomba et Tchouankoué (2021) ont analysé l'impact des systèmes d'information comptables (SIC) sur la satisfaction des dirigeants dans le processus décisionnel au sein de 82 PME camerounaises. Leur enquête démontre que la qualité du SIC, en termes de fiabilité, de clarté des données et d'appui technique, influence directement la capacité décisionnelle des responsables. Les auteurs concluent que l'amélioration des SIC, incluant des dispositifs comme la comptabilité analytique, constitue un facteur de renforcement de la gouvernance des PME.

Faroko et Sidibé (2022) ont mené une étude auprès de 120 PME maliennes afin d'examiner l'influence des facteurs de contingence sur l'adoption de pratiques comptables avancées. Leurs

résultats mettent en évidence que des éléments tels que la taille de l'entreprise, le secteur d'activité ou encore le degré de formalisation des processus internes influencent significativement le recours à la comptabilité analytique. Ils insistent sur l'importance d'adapter les outils comptables aux spécificités propres à chaque organisation pour favoriser une gouvernance performante.

Moulaye, Konaré et Touré (2023) ont exploré les liens entre la qualité de la gouvernance d'entreprise et la performance financière au sein des entreprises maliennes. Bien que centrée principalement sur des structures de grande taille, leur étude démontre que des mécanismes de gouvernance structurés, soutenus par des systèmes d'information pertinents, ont un effet positif sur les résultats économiques. L'intégration de la comptabilité analytique y est perçue comme un vecteur de transparence et un appui dans les décisions stratégiques.

### 2.3 Hypothèses de recherche

À la lumière des cadres théoriques mobilisés – en particulier la théorie de la contingence et la théorie des ressources – ainsi que des résultats issus de travaux empiriques menés dans des contextes africains, cette recherche formule les hypothèses suivantes. Celles-ci visent à explorer empiriquement le lien entre la mise en œuvre de la comptabilité analytique et la gouvernance des PME, en s'appuyant sur l'étude de cas de l'entreprise « Saveur du Pain ».

**Hypothèse 1 :** *La comptabilité analytique est tenue de manière structurée et régulière au sein de la PME, permettant une meilleure maîtrise des coûts.*

Justification : L'existence de pratiques analytiques organisées constitue une ressource interne à forte valeur ajoutée, susceptible d'améliorer la gestion financière et opérationnelle (Barney, 1991). Une comptabilité analytique rigoureusement tenue soutient une gouvernance fondée sur la rationalisation des charges et la recherche d'efficacité.

**Hypothèse 2 :** *La comptabilité analytique fournit des informations fiables et pertinentes, contribuant à améliorer la qualité des décisions stratégiques et opérationnelles.*

Justification : Conformément à la théorie de la contingence (Donaldson, 2001), la pertinence des outils de gestion dépend de leur adaptation au contexte. La comptabilité analytique, en tant que système d'information interne, renforce la capacité des dirigeants à prendre des décisions éclairées et adaptées aux contraintes de leur environnement.

**Hypothèse 3 :** *L'utilisation de la comptabilité analytique contribue à renforcer la gouvernance de l'entreprise en rendant les performances plus lisibles et évaluables.*

Justification : En assurant un suivi détaillé des résultats par produit ou activité, la comptabilité analytique nourrit les dispositifs de contrôle interne. Elle facilite l'objectivation des

performances et encourage la mise en place de mécanismes de responsabilisation et de transparence (Moulaye et al., 2023).

### **3. Méthodologie de recherche**

#### **3.1 Méthode de recherche**

La présente étude repose sur une approche qualitative de type exploratoire, destinée à appréhender en profondeur l'utilité de la comptabilité analytique dans la gouvernance des petites et moyennes entreprises. Le choix d'une étude de cas unique, centrée sur la boulangerie-pâtisserie « Saveur du Pain » située à Bamako (Mali), permet une analyse contextualisée, précise et ancrée dans la réalité des pratiques de gestion. Ce type d'approche se justifie pleinement lorsque le phénomène observé demeure peu documenté dans son contexte local, comme c'est le cas de la comptabilité analytique au sein des PME maliennes.

#### **3.2 Technique de collecte de données**

Les données ont été recueillies principalement par le biais d'entretiens semi-directifs menés auprès de quatre membres de l'entreprise identifiés sous les codes X1, X2, X3 et X4, afin de préserver leur anonymat. Cette méthode permet une exploration souple et approfondie de thématiques complexes telles que les pratiques comptables, le suivi des coûts, les dynamiques décisionnelles et les mécanismes de gouvernance. Les entretiens ont été guidés par une trame thématique et se sont articulés autour des outils de gestion utilisés, des processus internes et des modes de coordination entre les services.

Ces données ont été enrichies par une observation directe des documents comptables et des pratiques quotidiennes, ce qui a permis de croiser les sources et d'assurer la robustesse des informations collectées.

#### **3.3 Échantillonnage**

##### **2.1. Échantillonnage et collecte des données (approche qualitative)**

Dans le cadre de notre étude, nous avons privilégié une approche méthodologique mixte, fondée sur une complémentarité entre les méthodes qualitatives et quantitatives, afin d'appréhender de manière approfondie l'articulation entre la comptabilité analytique et les mécanismes de gouvernance au sein d'une PME industrielle. Le terrain d'investigation retenu est la boulangerie Saveur de la Paix, structure agroalimentaire de taille moyenne implantée à Bamako, au Mali.

Le choix de cette entreprise n'est nullement fortuit. Il repose à la fois sur son positionnement stratégique dans le secteur de la transformation alimentaire, sur la disponibilité et l'accessibilité des données comptables internes, ainsi que sur notre familiarité avec son fonctionnement opérationnel et managérial. Cette boulangerie présente les caractéristiques typiques d'une PME

industrielle intégrant des outils de gestion analytique pour optimiser ses performances économiques et renforcer ses dispositifs de gouvernance interne.

Pour la collecte des données qualitatives, nous avons eu recours à des entretiens semi-directifs, menés auprès d'acteurs-clés impliqués dans la gestion financière, la production, les achats, la logistique et la direction stratégique. L'échantillon a été constitué selon une méthode non probabiliste, en combinant les techniques du choix raisonné (échantillonnage intentionnel), du quota et de la convenance (échantillonnage accidentel). Cette stratégie a permis de couvrir l'ensemble des fonctions critiques de la chaîne de valeur, tout en assurant une diversité des perspectives.

Au total, dix (10) entretiens ont été conduits, jusqu'à l'atteinte du seuil de saturation des données, c'est-à-dire le moment où les propos recueillis n'apportaient plus d'informations nouvelles significatives. Ces entretiens ont fait l'objet d'une retranscription intégrale, suivie d'un codage thématique rigoureux selon les principes de l'analyse de contenu.

**Tableau 1 : Liste et codification des personnes interviewées**

Fonction occupée	Code d'entretien
Directeur général	C1
Responsable administratif et financier	C2
Responsable de production	C3
Responsable commercial	C4
Responsable des approvisionnements	C5
Comptable principal	A1
Chef de tournée	A2
Ouvrier de fabrication	A3
Magasinier	P1
Chauffeur-livreur	P2

Source : auteur

## **2.2. Traitement et analyse des données qualitatives**

Les données issues des entretiens ont été soumises à une analyse thématique selon une démarche inductive. Chaque entretien a été codé manuellement à partir d'unités de signification, regroupées ensuite en catégories thématiques. Nous avons privilégié une analyse textuelle structurée, conformément aux recommandations de Jolibert et Jourdan (2011), afin de restituer la richesse et la complexité des discours recueillis.

Les rubriques identifiées traduisent les dimensions fondamentales du lien entre comptabilité analytique et gouvernance : dispositifs d'analyse des coûts, modalités de communication interne, pratiques de coordination, processus décisionnels et mécanismes de pilotage des performances. L'ensemble du corpus a été soumis à un traitement transversal par rapprochement thématique et catégorisation hiérarchique.

**Tableau 2 : Synthèse du codage, des catégories et des thèmes identifiés**

Rubriques	Catégories analytiques	Thèmes récurrents
Pilotage de la performance	Suivi analytique des coûts	Calculs des coûts de revient, marges unitaires, seuil de rentabilité
	Aide à la décision	Optimisation des prix, choix des gammes, rentabilité produit
Organisation comptable	Méthodes analytiques utilisées	Centres d'analyse, coûts complets, coûts variables
	Tableaux de bord de gestion	Suivi périodique, indicateurs clés, rapports internes
Gouvernance interne	Coordination entre services	Réunions de pilotage, validation budgétaire, processus collaboratifs
	Contrôle interne	Suivi des approvisionnements, inventaires, procédures formalisées
Ressources humaines	Formation et responsabilisation	Sensibilisation à la gestion des coûts, implication des chefs d'unité
	Participation managériale	Prise d'initiatives, implication dans la résolution de problèmes

Source : auteur

### 3.4 Méthode d'analyse des données

Les données recueillies ont été analysées à l'aide de la méthode de contenu thématique, selon la démarche proposée par Bardin (2013), qui comprend la pré-analyse, l'exploitation du corpus, puis l'interprétation des résultats. Cette méthode a permis de structurer les discours autour de thématiques clés telles que la gestion des coûts, la prise de décision et le pilotage de la performance. Elle a également permis de repérer les régularités ainsi que les divergences dans les pratiques observées.

L'ensemble de la démarche garantit à la fois la rigueur scientifique attendue et une adaptation fidèle au contexte local, conditions nécessaires à la production de connaissances utiles dans le champ des sciences de gestion appliquées aux PME africaines.

Resultats de la recherche qualitative : Analyse des entretiens : Influence de la comptabilité analytique sur la gouvernance des PME industrielles – Cas de la Boulangerie Saveur de la Paix  
Cette analyse repose sur des entretiens semi-directifs réalisés auprès des responsables de la Boulangerie Saveur de la Paix, afin de comprendre l'apport de la comptabilité analytique dans la gouvernance de cette PME industrielle. L'étude s'appuie sur trois hypothèses principales.

**Hypothèse 1 :** Une comptabilité analytique structurée favorise la maîtrise des coûts interrogé sur la structuration du suivi analytique, le comptable principal explique que « nous suivons de près les coûts par type de produit. Chaque semaine, nous mettons à jour une grille des charges distinguant matières premières, énergie, salaires et pertes. Cela nous permet d'identifier rapidement les écarts et d'ajuster nos décisions. »

Cette réponse témoigne de la mise en place d'une comptabilité analytique rigoureuse et organisée, constituant une ressource interne à forte valeur ajoutée comme l'indique Barney (1991). Ce système de suivi des charges permet une gestion fine et régulière des coûts, tout en soutenant des décisions fondées sur l'observation concrète des écarts. Il en résulte une gouvernance orientée vers l'efficience, fondée sur la rationalisation des charges et l'amélioration continue de la performance opérationnelle.

**Hypothèse 2 :** Des informations analytiques fiables soutiennent la prise de décision concernant l'utilité décisionnelle des données issues de la comptabilité analytique, la gérante affirme que « nous avons supprimé certains produits non rentables grâce aux rapports de coûts. Nous avons aussi investi dans une nouvelle pétrisseuse, car les chiffres ont montré que le pétrissage manuel coûtait trop cher. »

Cette déclaration illustre la capacité de la comptabilité analytique à orienter les choix stratégiques. En fournissant des informations précises, ce système d'information interne

améliore la pertinence des décisions et les aligne sur les contraintes réelles de l'entreprise, conformément à la théorie de la contingence développée par Donaldson (2001). L'analyse des données permet ainsi de dépasser l'intuition ou l'habitude, pour adopter des stratégies de gestion davantage rationnelles et adaptées au contexte.

**Hypothèse 3 :** Le suivi analytique rend les performances plus lisibles et évaluables

Le chef de production précise que « chaque mois, on reçoit un tableau des coûts par fournée, avec les pertes et les rendements. Ces chiffres nous permettent de comparer nos résultats et de nous ajuster collectivement. »

Ce témoignage met en évidence l'importance de la comptabilité analytique dans la lecture des performances. Le suivi des coûts par activité permet une meilleure objectivation des résultats, favorise l'implication des équipes dans le pilotage et renforce les mécanismes de responsabilisation. Comme le soulignent Moulaye et ses collaborateurs (2023), cette approche permet une gouvernance plus transparente, où les performances sont mesurées et partagées, facilitant ainsi le contrôle interne et la cohérence des efforts de production.

Les entretiens montrent de façon convergente que la comptabilité analytique constitue un levier de gouvernance stratégique pour la Boulangerie Saveur de la Paix. Sa mise en œuvre rigoureuse permet non seulement une gestion précise des coûts, mais aussi une amélioration continue des prises de décision. En renforçant la lisibilité des performances, elle soutient un pilotage plus efficace de l'entreprise, contribuant ainsi à sa pérennité.

**4.2 Résultats quantitatifs**

Afin de compléter les données qualitatives, des informations comptables internes ont été analysées pour extraire des indicateurs clés sur les coûts, la rentabilité et la structure de production de la boulangerie « Saveur du Pain ». Ces données couvrent une période de 12 mois allant de janvier à décembre 2023, sur trois catégories de produits : pain ordinaire, pain amélioré, et pâtisseries.

**Tableau 1 :** Coûts moyens de production par produit (en FCFA)

Produit	Coût total unitaire	Prix de vente unitaire	Marge unitaire	Taux de marge (%)	Coût variable / fixe
Pain ordinaire	120	150	30	20,0 %	95 / 25
Pain amélioré	175	250	75	30,0 %	140 / 35
Pâtisseries	220	350	130	37,1 %	180 / 40

Source : auteur

Les pâtisseries génèrent la marge unitaire la plus élevée, suivies du pain amélioré. Le pain ordinaire est le moins rentable, avec un taux de marge de 20 %, ce qui soulève un enjeu de stratégie produit.

**Tableau 2 :** Ventilation des ventes annuelles (année 2023)

Produit	Quantité vendue (u)	CA généré (FCFA)	Part du CA (%)	Marge totale (FCFA)	Part de la marge (%)
Pain ordinaire	240 000	36 000 000	50,0 %	7 200 000	27,3 %
Pain amélioré	120 000	30 000 000	41,7 %	9 000 000	34,1 %
Pâtisseries	40 000	14 000 000	19,4 %	5 200 000	38,6 %
Total	400 000	80 000 000	100 %	21 400 000	100 %

Source : auteur

Bien que les pâtisseries représentent moins de 20 % des ventes en volume, elles génèrent près de 39 % de la marge brute. Cette analyse a conduit l'entreprise à envisager une restructuration de sa production en faveur des produits à plus forte valeur ajoutée.

Évolution de la rentabilité (comparaison avant/après comptabilité analytique)

Indicateur	2022 (avant)	2023 (après)	Évolution
Taux de marge brute global	23,5 %	26,8 %	+3,3 pts
Résultat net annuel	8 400 000 FCFA	11 000 000 FCFA	+31 %
Volume de ventes total	360 000 u	400 000 u	+11 %

Source : auteur

L'introduction progressive de la comptabilité analytique a permis à « Saveur du Pain » de mieux piloter ses coûts et sa rentabilité. L'amélioration du taux de marge brute et du résultat net constitue une preuve concrète de son impact positif. Toutefois, l'absence de solutions numériques et la formalisation incomplète des pratiques limitent encore son plein potentiel.

## 5. Discussion des résultats

Les résultats issus de cette recherche confirment les hypothèses formulées et valident les objectifs poursuivis concernant l'utilité de la comptabilité analytique dans la gouvernance des PME. Bien que sa mise en œuvre au sein de l'entreprise « Saveur du Pain » demeure encore partielle et peu formalisée, la comptabilité analytique se révèle être un véritable outil de pilotage permettant de structurer la gestion interne et de soutenir la prise de décision.

L'analyse qualitative montre que le suivi régulier des charges directes et indirectes, même en l'absence d'un système informatisé, permet déjà une meilleure compréhension des marges par produit. Ce constat confirme l'hypothèse selon laquelle une comptabilité analytique structurée contribue à une maîtrise renforcée des coûts. Cette observation rejoint les conclusions de Chapellier (1997), qui souligne, à partir d'un échantillon de PME camerounaises, que la traçabilité des charges améliore significativement la performance organisationnelle.

Par ailleurs, l'analyse des marges a conduit l'entreprise à ajuster sa stratégie de production en privilégiant les lignes les plus rentables. Cette évolution vient conforter l'hypothèse selon laquelle les informations produites par la comptabilité analytique renforcent la qualité des décisions managériales. Ces résultats s'inscrivent dans la lignée des travaux de Tsafack Nanfosso et al. (2021), qui mettent en évidence le rôle structurant des systèmes d'information comptables dans l'efficacité décisionnelle des dirigeants de PME.

Sur le plan théorique, les observations recueillies s'inscrivent pleinement dans le cadre de la théorie de la contingence (Lawrence & Lorsch, 1967 ; Donaldson, 2001), selon laquelle l'efficacité d'un outil de gestion dépend de son adaptation aux spécificités de l'environnement interne et externe. Dans une PME malienne évoluant dans un contexte de contraintes techniques et financières, la comptabilité analytique apparaît comme un dispositif souple, ajusté aux réalités du terrain. Parallèlement, les apports de la théorie des ressources (Barney, 1991) se trouvent également confirmés : en tant que ressource immatérielle, la comptabilité analytique permet à l'entreprise de valoriser ses informations internes, d'orienter ses choix et d'optimiser l'allocation de ses moyens.

Néanmoins, certaines limites se dégagent. L'absence d'outils numériques, le manque de structuration des processus analytiques et l'insuffisance de formation spécialisée limitent l'exploitation complète du potentiel de cet instrument. Ces difficultés rejoignent les constats de Faroko et Sidibé (2022), qui rappellent que l'efficacité des pratiques comptables dépend largement des capacités structurelles des PME.

Enfin, sur le plan managérial, les résultats mettent en évidence que la comptabilité analytique ne se réduit pas à un simple instrument de calcul des coûts. Elle peut également servir de fondement à une gouvernance plus rigoureuse, en favorisant la transparence, l'anticipation et la régulation des activités. Même dans des contextes où l'expertise comptable est limitée, les dirigeants de PME peuvent tirer un bénéfice notable de l'usage d'une comptabilité analytique simplifiée et adaptée à leur environnement.

## 6. Conclusion générale

Cette recherche a permis de mettre en évidence l'apport de la comptabilité analytique dans l'amélioration de la gouvernance des PME maliennes, à travers l'étude de cas de la boulangerie « Saveur du Pain ». L'analyse des pratiques de suivi des coûts, de la production d'informations financières internes et de leur utilisation dans le processus décisionnel montre que, même sous une forme simplifiée, la comptabilité analytique constitue un appui concret à la recherche de rentabilité et à l'efficacité managériale. Les résultats obtenus confirment que la structuration progressive de cet outil contribue à renforcer la transparence, à optimiser la gestion des ressources et à orienter les choix stratégiques.

Ces constats s'inscrivent dans les cadres théoriques mobilisés : la théorie de la contingence, qui met en avant la nécessité d'adapter les outils de gestion aux réalités spécifiques de l'organisation, et la théorie des ressources, qui reconnaît l'information interne comme un facteur déterminant de performance. Toutefois, pour que la comptabilité analytique remplisse pleinement ses fonctions, un investissement en matière de formation, d'équipement et d'organisation est nécessaire. L'exemple étudié illustre qu'une PME, même de taille modeste, peut renforcer sa gouvernance en intégrant progressivement des pratiques comptables adaptées à son contexte et à ses objectifs.

Des recherches futures pourraient s'orienter vers des études comparatives impliquant un échantillon plus large de PME, issues de secteurs variés, afin de mieux appréhender la diversité des pratiques analytiques. Une approche longitudinale permettrait également d'évaluer les effets de la comptabilité analytique dans la durée. Enfin, l'analyse de l'intégration des outils numériques dans les processus de gestion constituerait un prolongement pertinent pour mesurer leur contribution à l'amélioration de la gouvernance des PME.

## Références bibliographiques

- Bardin, L. (2013). L'analyse de contenu (13e éd.). Paris : Presses Universitaires de France.
- Barney, J. B. (1991). Les ressources de l'entreprise et l'avantage concurrentiel durable. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Chapellier, P. (1997). Pratiques de gestion et performances des PME : le rôle des systèmes d'information comptables. *Revue des Sciences de Gestion*, 6, 59–66.
- Donaldson, L. (2001). La théorie de la contingence des organisations. Thousand Oaks : Sage Publications.
- Faroko, M., & Sidibé, A. (2022). Influence des facteurs de contingence structurelle sur les pratiques comptables des PME au Mali. *Revue Internationale de Comptabilité, Finance, Audit, Management et Économie (IJAFAME)*, 3(6), 234–251.
- Jolibert, A., & Jourdan, P. (2011). *Marketing Research : Méthodes de recherche et d'étude en marketing* (4e éd.). Paris : Dunod.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organisation et environnement : gestion de la différenciation et de l'intégration*. Boston : Harvard Business School Press.
- Moulaye, S., Ballo, I., Maiga, A., & Touré, K. A. 2023. Gouvernance et performance financière des entreprises au Mali. *International Journal of Financial Accountability, Economics, Management, and Auditing*, 5(3), 77–92.
- 
- Ewane, S. C., Tsafack Nanfosso, R., & Takoudjou, N. (2021). Le système d'information comptable et la satisfaction du dirigeant de PME dans la prise de décision : Une étude empirique au Cameroun. *Audit*, 3(3). <https://doi.org/10.48374/IMIST.PRSM/ame-v3i3.27433>
- Wernerfelt, B. (1984). Une vision fondée sur les ressources de l'entreprise. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.