

Du SIC de conformité au SIC de pilotage : une lecture conceptuelle des usages du système d'information comptable dans les PME

From Compliance-Oriented to Steering-Oriented Accounting Information Systems: A Conceptual Analysis of AIS Uses in SMEs.

Auteur 1 : DOHMI Anoir.

Auteur 2 : ABDELBAKI Nouredine.

DOHMI Anoir, (<https://orcid.org/0009-0001-6678-8641> , doctorant)

1 Laboratoire de Recherche en Commerce et Gestion (LARCOGE)

Université Ibn Tofail / Ecole Nationale de Commerce et de Gestion, Kénitra, Maroc

ABDELBAKI Nouredine, (<https://orcid.org/0000-0002-2248-4953> , PES)

2 Laboratoire de Recherche en Commerce et Gestion (LARCOGE)

Université Ibn Tofail / Ecole Nationale de Commerce et de Gestion, Kénitra, Maroc

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 : DOHMI .A & ABDELBAKI .N (2026) « Du SIC de conformité au SIC de pilotage : une lecture conceptuelle des usages du système d'information comptable dans les PME », African Scientific Journal « Volume 03, Num 36 » pp: 3532– 3552.



DOI : 10.5281/zenodo.21293253

Copyright © 2026 – ASJ



Résumé

Cet article propose une lecture conceptuelle des usages du système d'information comptable (SIC) dans les petites et moyennes entreprises (PME). Alors que de nombreux travaux analysent le SIC à partir de sa complexité, de son degré de formalisation, de ses déterminants ou de sa digitalisation, cette contribution déplace l'attention vers la finalité dominante de l'information produite. A partir d'une revue de littérature structurée à visée conceptuelle, organisée autour des travaux sur le SIC en PME, le contrôle de gestion, la théorie de la contingence et la digitalisation comptable, l'article construit une typologie en trois configurations : le SIC de conformité, le SIC de gestion et le SIC de pilotage. Le SIC de conformité renvoie à la production d'informations destinées principalement aux obligations légales, fiscales, administratives et financières. Le SIC de gestion correspond à l'usage interne des données comptables pour suivre l'activité, analyser les coûts, les marges, la trésorerie, les budgets ou les résultats. Le SIC de pilotage désigne une configuration plus intégrée, dans laquelle l'information comptable et de gestion soutient la décision, la coordination, l'anticipation, la responsabilisation et la mesure de la performance. L'article montre que le passage entre ces configurations ne suit pas une trajectoire automatique ni linéaire ; il dépend de facteurs contingents, organisationnels, comportementaux et numériques. Il souligne également que la digitalisation ne constitue pas une quatrième configuration autonome, mais un levier transversal dont la valeur dépend de l'appropriation des outils et de l'usage effectif des informations. La contribution principale réside dans la proposition d'une grille d'analyse permettant de comprendre non seulement si le SIC existe ou s'il est digitalisé, mais surtout à quoi il sert réellement dans les PME.

Mots clés :

Système d'information comptable ; PME ; contrôle de gestion ; théorie de la contingence ; digitalisation comptable.

Abstract

This article provides a conceptual analysis of the uses of accounting information systems (AIS) in small and medium-sized enterprises (SMEs). While much of the existing literature examines AIS through its complexity, degree of formalization, determinants, or digitalization, this paper shifts the focus toward the dominant purpose for which accounting information is produced and used. Based on a structured conceptual literature review drawing on studies related to AIS in SMEs, management control, contingency theory, and accounting digitalization, the article develops a threefold typology: compliance-oriented AIS, management-oriented AIS, and steering-oriented AIS. Compliance-oriented AIS refers to the production of accounting information mainly intended to meet legal, tax, administrative, and financial requirements. Management-oriented AIS corresponds to the internal use of accounting data to monitor activities, costs, margins, cash flows, budgets, and results. Steering-oriented AIS describes a more integrated configuration in which accounting and management information supports decision-making, coordination, anticipation, responsibility allocation, and performance measurement. The article argues that transitions between these configurations are neither automatic nor linear; they depend on contingent, organizational, behavioral, and digital factors. It also emphasizes that digitalization should not be considered a fourth autonomous AIS configuration, but rather a transversal lever whose managerial value depends on the appropriation of digital tools and the effective use of information. The main contribution of the article lies in the development of an analytical framework that helps understand not only whether AIS exists in SMEs or whether it is digitalized, but above all what it is actually used for. This framework also offers practical implications for SME managers, accountants, consultants, and support organizations seeking to diagnose and improve the managerial value of accounting information.

Keywords

Accounting information system; SMEs; management control; contingency theory; accounting digitalization.

Introduction

Dans les petites et moyennes entreprises, l'information comptable occupe une place centrale mais ambivalente. Elle assure la régularité juridique, fiscale et financière de l'entreprise, tout en pouvant constituer une ressource de gestion et de pilotage. Dans de nombreuses PME, la comptabilité demeure d'abord associée à la conformité : enregistrer les opérations, produire les états financiers, répondre aux obligations réglementaires et satisfaire les demandes de l'administration fiscale, des banques ou des partenaires externes. Pourtant, les informations issues du SIC peuvent aussi servir à suivre l'activité, analyser les coûts, contrôler la trésorerie, préparer les budgets, mesurer la performance et orienter les décisions managériales (Lavigne, 2002 ; Chapellier et al., 2013).

Les recherches sur le SIC en PME soulignent l'hétérogénéité des pratiques comptables et informationnelles. Les systèmes comptables varient selon la taille, le degré de formalisation, l'activité, l'environnement, le profil du dirigeant et les compétences internes disponibles (Chapellier, 1997 ; Chapellier et al., 2013 ; Slalmi, 2019). Dans le contexte marocain, El Bakirdi (2023) met en évidence des configurations différenciées de SIC, Slalmi (2019) souligne le rôle des facteurs structurels et comportementaux, tandis qu'Ejbari (2017) montre que les pratiques de contrôle de gestion demeurent inégalement formalisées et parfois limitées dans leur usage effectif.

Les travaux fondateurs invitent ainsi à distinguer la production de l'information comptable et son utilisation effective. Chapellier (1997) met en évidence l'influence du profil du dirigeant sur les pratiques comptables de gestion ; Lavigne (2002) montre que les états financiers des PME peuvent répondre à des objectifs différenciés ; Chapellier et al. (2013) distinguent l'organisation du SIC, la production des données comptables et leur utilisation par les dirigeants. Dans le même esprit, Ismail et King (2007) insistent sur l'alignement entre les besoins informationnels de l'entreprise et la capacité du SIC à produire l'information requise. Les recherches sur le contrôle de gestion prolongent cette réflexion. Les budgets, tableaux de bord, analyses d'écarts, indicateurs ou systèmes de mesure de la performance ne créent une valeur managériale que lorsqu'ils sont appropriés par les acteurs et intégrés dans les processus de décision (Nobre, 2001a, 2001b ; Germain, 2005 ; Garengo et al., 2005). Germain (2005) montre notamment que tous les tableaux de bord implantés en PME ne relèvent pas nécessairement d'une logique de pilotage, tandis que Meyssonier et Zawadzki (2008) et Nobre et Zawadzki (2013) soulignent les tensions organisationnelles et les jeux d'acteurs associés à l'introduction du contrôle de gestion.

La théorie de la contingence offre un cadre d'analyse adapté à cette hétérogénéité. Elle rappelle qu'il n'existe pas de système comptable ou de contrôle universellement efficace indépendamment du contexte dans lequel il est conçu et utilisé (Otley, 1980 ; Chenhall, 2003). Les caractéristiques utiles d'un système de comptabilité de gestion dépendent notamment de l'incertitude environnementale, de la structure, de la décentralisation, de la technologie, de la stratégie ou de la taille de l'entreprise (Gordon & Narayanan, 1984 ; Chenhall & Morris, 1986 ; Gul & Chia, 1994 ; Abdel-Kader & Luther, 2008). Dans les PME, ces besoins informationnels évoluent sous l'effet de la croissance, de la complexité de l'activité, des tensions de trésorerie, de l'innovation ou des besoins de financement (Reid & Smith, 2000 ; Ghorbel, 2015).

La digitalisation renforce enfin la distinction entre équipement technique et usage managérial du SIC. Les ERP, la business intelligence, les analytics, le cloud ou les technologies liées aux données peuvent améliorer la rapidité, la fiabilité, l'intégration et l'exploitation de l'information comptable (Appelbaum et al., 2017 ; Rikhardsson & Yigitbasioglu, 2018 ; Moll & Yigitbasioglu, 2019). Toutefois, ces technologies ne transforment pas automatiquement le SIC en outil de pilotage : un SIC digitalisé peut rester orienté vers la conformité s'il sert principalement à automatiser la tenue comptable ou les déclarations fiscales (Ratmono et al., 2023 ; Jassem & Abdelfattah, 2026).

La littérature a déjà étudié la complexité du SIC, ses déterminants, les outils de contrôle, les facteurs de contingence et la digitalisation. Elle propose toutefois encore peu de lectures intégrées permettant de distinguer les usages du SIC selon leur finalité dominante. Or, dans les PME, l'enjeu n'est pas seulement de savoir si le SIC existe, s'il est complexe ou s'il est digitalisé, mais de comprendre à quoi il sert effectivement : se conformer, gérer ou piloter.

Au regard de ces constats, le sujet de cette recherche porte sur les finalités d'usage du système d'information comptable dans les PME, en distinguant les situations où l'information comptable demeure principalement mobilisée à des fins de conformité, celles où elle devient un support de gestion interne, et celles où elle participe plus directement au pilotage de l'entreprise. L'objectif de l'article est de proposer une grille conceptuelle permettant de caractériser ces trois configurations d'usage du SIC et d'identifier les conditions susceptibles de favoriser, de limiter ou de rendre non nécessaire le passage de l'une à l'autre. La question de recherche est donc la suivante : comment le système d'information comptable peut-il évoluer, dans les PME, d'un dispositif principalement orienté vers la conformité comptable, fiscale et administrative vers un support de gestion, puis éventuellement de pilotage ? Pour répondre à cette question, la recherche s'appuie sur une revue de littérature structurée à visée

conceptuelle. Sa structure suit une progression en quatre temps : la première section précise l'approche méthodologique retenue ; la deuxième présente les configurations d'usage du SIC dans les PME ; la troisième analyse les conditions de passage entre ces configurations ainsi que le rôle transversal de la digitalisation ; la quatrième discute les apports, les limites et les prolongements possibles de la typologie proposée, avant de conclure sur les principales contributions de la recherche.

1. Cadre méthodologique et positionnement de la revue

Cet article repose sur une revue de littérature structurée à visée conceptuelle. Il ne vise ni une revue systématique exhaustive ni une analyse bibliométrique du SIC dans les PME ; il cherche à identifier, organiser et interpréter les travaux permettant de caractériser les configurations d'usage du SIC. Une revue de littérature peut constituer une méthode de recherche lorsqu'elle repose sur une démarche explicite, structurée et argumentée (Snyder, 2019). Elle permet de synthétiser des connaissances dispersées, d'identifier des tensions conceptuelles et de proposer un cadre d'analyse renouvelé.

La démarche retenue s'inspire des principes de transparence recommandés dans les revues en sciences de gestion. Tranfield et al. (2003) soulignent l'intérêt de rendre explicites les étapes de recherche, de sélection et d'analyse de la littérature. Elle relève davantage d'une revue structurée et intégrative que d'une revue systématique exhaustive : l'objectif n'est pas de recenser tous les travaux disponibles, mais de sélectionner ceux qui contribuent directement à la construction d'une grille de lecture des usages du SIC (Webster & Watson, 2002 ; Torracco, 2005).

1.1. Stratégie documentaire et sélection du corpus

La recherche documentaire a été conduite à partir de plusieurs sources académiques afin de couvrir les travaux francophones, anglophones et maghrébins. Les bases et plateformes mobilisées incluent notamment Scopus, Google Scholar, Cairn, HAL, Érudit, IMIST/PRSM, DOAJ, ainsi que les sites institutionnels des revues académiques concernées. Cette diversité visait à articuler les références internationales structurantes sur la contingence, la comptabilité de gestion et la digitalisation avec les travaux francophones et marocains portant sur les PME, le SIC et le contrôle de gestion.

Les recherches ont été effectuées en français et en anglais à partir de combinaisons de mots-clés associant notamment : « système d'information comptable », « SIC », « PME », « contrôle de gestion », « comptabilité de gestion », « pilotage », « facteurs de contingence », « sophistication », « digitalisation comptable », "accounting information system", "AIS",

"SMEs", "management accounting", "management control", "performance measurement", "contingency theory", "business intelligence" et "analytics". Une recherche par rebond bibliographique a complété ce repérage afin d'identifier les travaux fondateurs et les contributions récentes.

Ont été retenus les articles, communications ou travaux académiques présentant un lien direct avec au moins l'un des axes suivants : SIC en PME, usages des données comptables par les dirigeants, contrôle de gestion en PME, théorie de la contingence appliquée aux systèmes de comptabilité de gestion, sophistication informationnelle, digitalisation du SIC ou digitalisation des processus comptables. Ont été exclus les travaux dont le lien avec l'objet de recherche était trop indirect, les textes non académiques, les doublons et les documents ne présentant pas d'apport conceptuel ou empirique identifiable pour la construction de la typologie. Le corpus final mobilisé comprend 30 références, dont 26 références thématiques et 4 références méthodologiques.

1.1. Organisation du corpus et codage conceptuel

Les références retenues ont été regroupées en cinq socles analytiques correspondant à leur fonction dans la construction de la typologie proposée : corpus marocain central, SIC/PME classiques, contrôle de gestion en PME, contingence et sophistication, digitalisation et analytics. L'analyse a ensuite été conduite selon une logique thématique et conceptuelle. Chaque référence a été examinée à partir d'une grille commune portant sur son objet, son cadre théorique, sa méthodologie, ses résultats, son apport pour l'article et les risques éventuels de chevauchement avec la contribution proposée.

Le codage a été structuré autour de trois catégories centrales et de plusieurs catégories transversales. Les catégories centrales correspondent directement à la typologie proposée : SIC de conformité, SIC de gestion et SIC de pilotage. Les catégories transversales permettent d'identifier les conditions de passage entre ces configurations : taille, structure, environnement, profil du dirigeant, rôle du comptable interne ou de l'expert-comptable, formalisation, intégration, qualité des données, résistance organisationnelle et digitalisation. Cette grille a permis de comparer les références au-delà de leur diversité disciplinaire ou méthodologique.

Tableau N°1 : Organisation du corpus en cinq socles analytiques

Socle analytique	Fonction dans l'article	Références représentatives
Corpus marocain central	Ancrer l'analyse dans les recherches marocaines sur les SIC et le contrôle de gestion en PME	El Bakirdi (2023) ; Slalmi (2019) ; Ejbari (2017)
SIC / PME classiques	Fonder la distinction entre production et usage de l'information comptable	Chapellier (1997) ; Lavigne (2002) ; Chapellier et al. (2013) ; Ismail & King (2007)
Contrôle de gestion en PME	Construire la notion de SIC de pilotage	Nobre (2001a, 2001b) ; Germain (2005) ; Meyssonier & Zawadzki (2008) ; Garengo et al. (2005)
Contingence et sophistication	Donner l'assise théorique de la typologie	Otley (1980) ; Chenhall (2003) ; Chenhall & Morris (1986) ; Gordon & Narayanan (1984) ; Gul & Chia (1994)
Digitalisation et analytics	Actualiser la réflexion sur les capacités informationnelles du SIC	Appelbaum et al. (2017) ; Rikhardsson & Yigitbasioglu (2018) ; Moll & Yigitbasioglu (2019) ; Ratmono et al. (2023)

Source : élaboré par les auteurs.

2. Résultats conceptuels : les configurations d'usage du SIC dans les PME

L'analyse du corpus montre que le système d'information comptable des PME ne peut être appréhendé uniquement à partir de son existence formelle, de son degré de complexité, de son niveau d'informatisation ou de sa sophistication technique. Un SIC peut exister sans être réellement mobilisé à des fins de gestion ; il peut être relativement structuré sans soutenir le pilotage ; il peut également être digitalisé tout en restant centré sur des usages administratifs, fiscaux ou réglementaires. Les travaux sur les SIC en PME soulignent l'écart possible entre

existence du système, production de données et usage effectif de l'information (Chapellier, 1997 ; Chapellier et al., 2013 ; Ismail & King, 2007).

Les recherches menées dans le contexte marocain confirment cette hétérogénéité. El Bakirdi (2023) met en évidence l'existence de configurations différenciées de SIC dans les PME marocaines, tandis que Slalmi (2019) montre que la complexité du SIC dépend de facteurs structurels et comportementaux. Ejbari (2017) souligne, pour sa part, que les pratiques de contrôle de gestion restent inégalement formalisées et que l'usage des données comptables à des fins de contrôle ou de pilotage demeure variable. Ces résultats conduisent à dépasser l'opposition entre PME « rudimentaires » et PME « sophistiquées » pour interroger la finalité dominante de l'information produite.

Trois configurations conceptuelles se dégagent : le SIC de conformité, le SIC de gestion et le SIC de pilotage. Elles ne constituent pas des stades obligatoires ou linéaires, mais des formes dominantes d'usage de l'information comptable. Une PME peut demeurer durablement dans une logique de conformité lorsque son activité est simple, stable et centralisée ; une autre peut développer des usages de gestion sans disposer d'un système de pilotage formalisé ; une troisième peut intégrer l'information comptable dans des dispositifs structurés de reporting, de décision et de performance.

2.1. Le SIC de conformité : une logique de production obligatoire de l'information

Le SIC de conformité désigne une configuration orientée vers la production d'informations destinées aux obligations légales, fiscales, administratives, bancaires ou réglementaires. L'information comptable y est produite avant tout pour rendre compte, justifier, déclarer et respecter les exigences imposées par l'environnement institutionnel de l'entreprise. Il constitue souvent le socle minimal du SIC dans les PME : enregistrement des opérations, production des états financiers, préparation des déclarations fiscales, justification des flux économiques et communication d'informations aux partenaires externes.

Ce SIC conserve une valeur organisationnelle : il assure la traçabilité, la régularité comptable, la conformité fiscale et la crédibilité externe de l'entreprise. Sa limite principale tient plutôt à la faible mobilisation interne des données produites. Lorsque les états financiers sont établis tardivement, lorsque les données ne sont pas suffisamment détaillées ou lorsque le dirigeant ne les mobilise pas dans ses décisions courantes, le SIC demeure essentiellement administratif. Il permet de rendre compte, mais pas nécessairement de comprendre, d'anticiper ou d'agir.

Dans le contexte marocain, les travaux d'El Bakirdi (2023), de Slalmi (2019) et d'Ejbari (2017) confirment que certaines PME restent marquées par une utilisation limitée des données

comptables à des fins de gestion ou de pilotage. Les informations sont produites, mais leur mobilisation dans la décision demeure variable. Ce décalage entre production et usage ouvre la possibilité d'un passage vers le SIC de gestion.

2.2. Le SIC de gestion : une logique de suivi et de compréhension de l'activité

Le SIC de gestion apparaît lorsque l'information comptable est mobilisée par le dirigeant et les responsables internes pour suivre l'activité, analyser les coûts, comprendre les marges, contrôler la trésorerie, préparer des budgets ou apprécier les résultats intermédiaires. Le SIC n'est plus seulement un dispositif de reddition de comptes ; il devient un support de compréhension de l'entreprise. L'information comptable cesse d'être uniquement produite parce qu'elle est obligatoire ; elle devient utile parce qu'elle éclaire l'action quotidienne.

Sur le plan épistémologique, cette recherche s'inscrit dans un positionnement constructiviste à visée compréhensive. Elle ne cherche pas à mesurer empiriquement l'intensité d'une relation causale entre variables, mais à construire une représentation analytique permettant de mieux comprendre les usages différenciés du SIC dans les PME. Les trois configurations proposées – SIC de conformité, SIC de gestion et SIC de pilotage – ne sont donc pas considérées comme des catégories naturelles ou figées, mais comme des idéaux-types construits à partir de la littérature afin d'interpréter les finalités dominantes de l'information comptable. Le mode de raisonnement retenu est principalement abductif : il part d'un constat récurrent dans la littérature, à savoir l'écart entre la production formelle de l'information comptable et son usage effectif par les dirigeants de PME, puis mobilise les apports de la théorie de la contingence, des travaux sur le contrôle de gestion et des recherches sur la digitalisation pour proposer une typologie conceptuelle explicative. Le choix d'une revue de littérature structurée se justifie ainsi par l'objectif de l'article : organiser des travaux dispersés, clarifier les distinctions conceptuelles entre conformité, gestion et pilotage, et proposer une grille d'analyse susceptible d'être ultérieurement testée empiriquement.

Cette évolution devient plus sensible lorsque la croissance, la diversification de l'activité, l'augmentation des charges ou les tensions de trésorerie rendent insuffisante la connaissance intuitive du dirigeant. Les données comptables permettent alors de répondre à des questions opérationnelles : quels produits ou services sont les plus rentables ? Quels clients paient en retard ? Quels postes de charges augmentent ? Quelle est la situation de trésorerie ? Les prix couvrent-ils les coûts ? Les résultats sont-ils conformes aux attentes ?

Le SIC de gestion peut s'appuyer sur des outils simples : suivi de trésorerie, calcul de marge, état des créances clients, budget élémentaire, tableau de suivi des ventes ou résultats

intermédiaires. Les travaux de Nobre (2001b) montrent que les outils de calcul, les budgets, les tableaux de bord ou les analyses d'écarts peuvent être mobilisés dans les PME, mais selon des degrés variables de formalisation et d'usage. La notion d'alignement permet également de mieux comprendre cette configuration : l'utilité du SIC dépend de l'adéquation entre les besoins informationnels de l'entreprise et la capacité du système à produire les informations requises (Ismail & King, 2007).

2.3. Le SIC de pilotage : une logique de décision, de coordination et de performance

Le SIC de pilotage désigne une configuration dans laquelle l'information comptable et de gestion soutient la décision, la coordination, l'anticipation, la responsabilisation et la mesure de la performance. Il se distingue du SIC de gestion par son degré d'intégration dans les processus managériaux. Dans un SIC de gestion, les données comptables permettent principalement de comprendre l'activité ; dans un SIC de pilotage, elles sont articulées à des objectifs, des indicateurs, des budgets, des tableaux de bord, des écarts, des responsabilités et des décisions. La présence d'outils ne suffit donc pas à caractériser le pilotage. Une PME peut disposer de budgets, de tableaux de bord ou d'indicateurs sans que ces outils soient réellement utilisés pour décider, coordonner ou anticiper. Germain (2005) montre notamment que tous les tableaux de bord implantés dans les PME ne relèvent pas d'une logique de pilotage. Le pilotage suppose une utilisation plus avancée de l'information, dans laquelle les indicateurs sont reliés aux objectifs, aux actions, aux responsabilités et aux décisions.

Dans cette configuration, le SIC produit une information plus large, plus rapide, plus agrégée et plus intégrée. Cette caractérisation rejoint les dimensions proposées par Chenhall et Morris (1986), qui distinguent notamment l'étendue de l'information, sa rapidité, son niveau d'agrégation et son degré d'intégration. Le SIC de pilotage ne se limite pas aux informations financières historiques ; il peut intégrer des données opérationnelles, commerciales, budgétaires, prévisionnelles ou non financières. Il permet ainsi de relier les dimensions comptables de la performance aux dimensions organisationnelles, commerciales, productives ou stratégiques.

Le SIC de pilotage ne constitue toutefois pas un stade supérieur universellement souhaitable. Dans certaines PME de petite taille, fortement centralisées ou évoluant dans un environnement stable, un SIC de conformité ou de gestion peut suffire. En revanche, lorsque l'entreprise se développe, se diversifie, délègue davantage ou fait face à une incertitude croissante, le SIC de pilotage devient plus pertinent (Otley, 1980 ; Chenhall, 2003 ; Gul & Chia, 1994).

Tableau N°2 : Typologie synthétique des trois configurations du SIC

Dimension	SIC de conformité	SIC de gestion	SIC de pilotage
Finalité dominante	Respecter les obligations externes	Suivre et comprendre l'activité interne	Décider, coordonner, anticiper et mesurer la performance
Orientation principale	Externe et rétrospective	Interne et opérationnelle	Interne, transversale et prospective
Type d'information	Historique, financière, périodique, normalisée	Comptable, financière, analytique, parfois prévisionnelle	Large, rapide, agrégée, intégrée, financière et non financière
Acteurs dominants	Dirigeant, expert-comptable, administration fiscale, banques	Dirigeant, comptable interne, responsable administratif et financier	Dirigeant, contrôleur de gestion, DAF, comptable interne, responsables opérationnels
Outils typiques	États financiers, déclarations fiscales, pièces comptables	Coûts, marges, trésorerie, budgets simples, tableaux de suivi	Budgets, tableaux de bord, reporting, indicateurs, analyse des écarts, BI, analytics
Usage managérial	Faible, ponctuel ou indirect	Suivi, analyse, comparaison, aide aux décisions courantes	Décision, coordination, responsabilisation, anticipation, apprentissage
Risque principal	Produire de l'information sans l'utiliser pour gérer	Usage fragmenté ou dépendant du dirigeant	Présence formelle d'outils sans appropriation réelle

Source : élaboré par les auteurs.

3. Conditions de passage et rôle transversal de la digitalisation

Le passage entre les configurations ne relève pas d'une trajectoire automatique. Il dépend d'un ensemble de conditions contingentes, organisationnelles, comportementales et technologiques.

Les caractéristiques informationnelles utiles ne sont pas identiques selon que l'entreprise est petite ou en croissance, centralisée ou décentralisée, stable ou confrontée à une forte incertitude. L'enjeu consiste donc à raisonner en termes d'adéquation entre les besoins informationnels et la capacité du SIC à produire une information exploitable.

3.1. Les conditions de passage entre conformité, gestion et pilotage

Le premier passage, du SIC de conformité au SIC de gestion, intervient lorsque l'information comptable cesse d'être principalement destinée à satisfaire des obligations externes et commence à être mobilisée pour suivre l'activité interne. Ce changement peut être déclenché par une tension de gestion concrète : croissance du chiffre d'affaires, augmentation des charges, difficultés de trésorerie, pression bancaire, diversification des produits ou besoin de mieux comprendre la rentabilité. Reid et Smith (2000) montrent que le développement des systèmes de comptabilité de gestion peut être déclenché par des événements contingents tels que les crises de trésorerie, les besoins de financement, l'innovation, la croissance ou les changements de marché.

Le rôle du dirigeant est déterminant. Dans les PME, l'usage de l'information comptable dépend fortement de sa perception, de sa formation, de son expérience, de sa culture de gestion et de sa capacité à interpréter les données. Chapellier (1997) montre que le profil du dirigeant influence son rapport aux données comptables de gestion. Slalmi (2019) confirme, dans le contexte marocain, que les facteurs comportementaux participent à l'explication de la complexité du SIC. La présence d'un comptable interne, d'un responsable administratif et financier ou d'un expert-comptable peut faciliter la transformation des données comptables en informations exploitables, à condition que leur rôle dépasse la seule production réglementaire.

Le second passage, du SIC de gestion au SIC de pilotage, est plus exigeant. Il ne s'agit plus seulement d'utiliser l'information comptable pour suivre l'activité, mais de l'intégrer dans des dispositifs structurés de décision, de coordination, de responsabilisation et de mesure de la performance. Ce passage devient particulièrement nécessaire lorsque la PME grandit, se diversifie, se décentralise ou évolue dans un environnement incertain. Les travaux de Germain (2005), Meyssonier et Zawadzki (2008) et Nobre et Zawadzki (2013) rappellent cependant que l'introduction des outils de contrôle en PME suppose une appropriation organisationnelle et peut rencontrer des résistances.

3.2. La digitalisation comme levier transversal

La digitalisation occupe une place particulière dans l'analyse des usages du SIC en PME. Elle ne constitue pas une configuration autonome au même titre que la conformité, la gestion ou le

pilotage. Elle agit comme un levier transversal susceptible de renforcer chacune de ces configurations selon la manière dont les outils numériques sont utilisés, intégrés et appropriés par les acteurs. Cette formulation écarte une lecture déterministe de la technologie, selon laquelle un système digitalisé serait nécessairement plus avancé ou plus orienté vers le pilotage. Les ERP, la business intelligence, les analytics, le cloud ou les technologies Internet peuvent modifier la production, la circulation et l'analyse de l'information comptable (Appelbaum et al., 2017 ; Rikhardsson & Yigitbasioglu, 2018 ; Moll & Yigitbasioglu, 2019). Ils peuvent améliorer la rapidité, la fiabilité, l'agrégation et l'intégration de l'information, mais ces améliorations ne deviennent réellement utiles que si l'information est mobilisée dans les décisions, le suivi, la coordination ou la mesure de la performance.

Un SIC digitalisé peut donc demeurer un SIC de conformité s'il sert principalement à automatiser la tenue comptable ou les déclarations fiscales. Il devient un SIC de gestion lorsqu'il permet de suivre plus régulièrement les ventes, les coûts, les stocks, la trésorerie, les marges ou les budgets. Il se rapproche du SIC de pilotage lorsqu'il soutient des tableaux de bord dynamiques, des analyses intégrées, des indicateurs de performance ou des décisions fondées sur des données actualisées. Ratmono et al. (2023) montrent ainsi que l'effet de la digitalisation des systèmes de comptabilité de gestion sur l'efficacité décisionnelle dépend notamment de l'amélioration de la qualité de l'information et de la réduction des coûts informationnels.

Tableau N°3 : Conditions de passage entre configurations et rôle de la digitalisation

Passage / levier	Signification	Conditions favorables	Risques ou limites
Conformité → Gestion	L'information obligatoire devient utile au suivi interne	Croissance, tensions de trésorerie, dirigeant formé, comptable interne, besoin de suivi des coûts ou marges	Usage fiscal dominant, faible culture comptable, dépendance à l'expert-comptable
Gestion → Pilotage	L'information de suivi devient un support de décision, de coordination et de performance	Taille, décentralisation, incertitude, complexité, reporting, compétences analytiques	Résistances, outils mal adaptés, faible appropriation, données peu fiables
Non-passage	La PME reste dans une configuration dominante	Contexte simple, activité stable, centralisation forte, besoins limités	Risque d'inadaptation en cas de croissance ou de changement environnemental
Digitalisation	Le numérique renforce la production, le traitement et l'analyse de l'information	ERP, BI, analytics, cloud, données actualisées et intégrées	Digitalisation administrative ou sophistication numérique sans appropriation réelle

Source : élaboré par les auteurs.

4. Discussion

Les résultats conceptuels soutiennent une lecture intégrée des usages du SIC en PME. La typologie élaborée – SIC de conformité, SIC de gestion et SIC de pilotage – ne vise pas à classer les PME selon un niveau mécanique de sophistication, mais à comprendre la finalité dominante de l'information comptable dans l'organisation. Cette orientation déplace l'analyse du SIC

d'une logique centrée sur son existence, sa complexité ou sa digitalisation vers une logique centrée sur son usage effectif.

4.1. Apports théoriques : analyser le SIC par ses finalités d'usage

La principale contribution théorique tient au déplacement du regard porté sur le SIC. Une partie importante de la littérature analyse le système d'information comptable à partir de sa complexité, de son degré de formalisation, de ses déterminants ou de son alignement avec les besoins informationnels de l'entreprise (Chapellier et al., 2013 ; Ismail & King, 2007 ; Slalmi, 2019). Ces dimensions sont essentielles, mais elles ne suffisent pas toujours à saisir le rôle réel de l'information comptable dans les PME.

La typologie proposée invite à analyser le SIC non seulement à partir de ce qu'il produit, mais surtout à partir de ce à quoi il sert. Un même système peut produire des informations fiables sans que celles-ci soient réellement utilisées pour gérer. À l'inverse, un système relativement simple peut jouer un rôle managérial important s'il fournit au dirigeant des informations utiles au suivi de l'activité, à l'analyse des coûts ou à la prise de décision courante. Elle prolonge ainsi les travaux soulignant l'écart entre production de données et usage effectif par les dirigeants de PME (Chapellier, 1997 ; Chapellier et al., 2013).

La typologie dépasse également l'opposition entre PME « rudimentaires » et PME « sophistiquées ». Les travaux empiriques menés dans le contexte marocain montrent que les SIC des PME sont hétérogènes et que leurs pratiques comptables ne relèvent pas d'un modèle unique (El Bakirdi, 2023 ; Slalmi, 2019). La contribution de cet article consiste donc à proposer une lecture complémentaire : il ne s'agit pas seulement d'identifier le degré de complexité du SIC, mais de qualifier la finalité dominante de son usage.

4.2. Apport de la contingence : raisonner en termes d'adéquation

L'apport de la contingence est d'introduire une logique d'adéquation plutôt qu'une hiérarchie de sophistication. Le passage de la conformité vers la gestion, puis éventuellement vers le pilotage, dépend des caractéristiques propres à chaque entreprise. Cette lecture est cohérente avec la théorie de la contingence, selon laquelle il n'existe pas de système de comptabilité de gestion ou de contrôle universellement efficace indépendamment du contexte organisationnel (Otley, 1980 ; Chenhall, 2003).

Le SIC de pilotage ne constitue donc pas une forme toujours supérieure ou souhaitable. Dans une PME de petite taille, fortement centralisée, peu complexe et évoluant dans un environnement relativement stable, un SIC de conformité ou un SIC de gestion peut répondre aux besoins réels du dirigeant. À l'inverse, dans une PME en croissance, exposée à l'incertitude,

engagée dans la délégation ou confrontée à la complexification de ses activités, un SIC limité à la conformité peut devenir insuffisant.

La typologie évite ainsi une lecture strictement évolutionniste. Le passage entre les configurations peut être progressif, mais il peut aussi être discontinu, incomplet ou déclenché par un événement particulier : crise de trésorerie, croissance rapide, pression bancaire, changement de dirigeant, transformation stratégique ou adoption d'un nouvel outil numérique. Elle doit donc être comprise comme une grille d'analyse des usages dominants, et non comme un modèle prescriptif imposant aux PME une trajectoire unique.

Tableau N°4 : Complexité, sophistication, digitalisation et usage

Notion	Question associée	Risque de confusion
Complexité	Le SIC produit-il des informations nombreuses et diversifiées ?	Assimiler diversité des informations et utilité managériale
Sophistication	Le SIC fournit-il une information riche, rapide, agrégée et intégrée ?	Supposer qu'une information avancée est toujours pertinente
Digitalisation	Le SIC s'appuie-t-il sur des outils numériques ?	Confondre équipement numérique et pilotage effectif
Usage	L'information produite est-elle réellement utilisée pour se conformer, gérer ou piloter ?	Négliger l'appropriation par les acteurs

Source : élaboré par les auteurs.

4.3. Implications managériales, limites et perspectives

La typologie proposée présente plusieurs implications pratiques pour les dirigeants de PME, les comptables internes, les experts-comptables, les contrôleurs de gestion, les consultants et les organismes d'accompagnement. Elle peut servir d'outil de diagnostic : le diagnostic ne peut se limiter à l'existence d'un logiciel, d'un expert-comptable, de budgets ou de tableaux de bord ; il doit porter sur la finalité dominante de l'information produite. Sert-elle surtout à respecter les obligations, à suivre l'activité ou à soutenir la décision ?

Pour l'accompagnement des PME, les acteurs externes ne doivent pas chercher à imposer systématiquement des outils sophistiqués ou digitalisés. L'accompagnement devrait partir des besoins réels de l'entreprise : conformité, suivi interne, coordination, anticipation ou pilotage.

Une PME qui ne maîtrise pas encore ses données comptables de base n'a pas nécessairement besoin d'un système complexe de business intelligence ; elle peut d'abord avoir besoin de fiabiliser sa comptabilité, de suivre sa trésorerie ou de calculer ses marges.

Comme toute contribution conceptuelle, cet article présente des limites. Il repose sur une revue structurée à visée conceptuelle et non sur une enquête empirique originale. La typologie proposée doit donc être discutée, affinée et testée empiriquement. Une deuxième limite concerne la diversité des contextes mobilisés : les PME marocaines, tunisiennes, européennes ou asiatiques ne sont pas nécessairement confrontées aux mêmes contraintes institutionnelles, fiscales, culturelles, technologiques ou organisationnelles.

Ces limites ouvrent plusieurs perspectives. Une première piste consisterait à tester empiriquement la typologie auprès de PME marocaines afin d'identifier les configurations dominantes et les conditions de passage entre elles. Une deuxième piste pourrait porter sur le rôle du dirigeant, du comptable interne, de l'expert-comptable, du responsable administratif et financier ou du contrôleur de gestion dans l'appropriation du SIC. Une troisième piste pourrait analyser la digitalisation non pas comme une variable générale, mais comme un ensemble d'usages différenciés : digitalisation de conformité, digitalisation de gestion et digitalisation de pilotage.

Conclusion

Cet article propose une lecture conceptuelle des usages du SIC dans les PME. Il montre que l'enjeu n'est pas seulement l'existence, la complexité ou la digitalisation du SIC, mais son usage effectif. Sa contribution tient à une typologie distinguant SIC de conformité, SIC de gestion et SIC de pilotage. Le SIC de conformité renvoie à une logique de production d'informations destinées à satisfaire les obligations légales, fiscales, administratives ou financières. Le SIC de gestion apparaît lorsque ces informations sont mobilisées pour suivre l'activité interne, analyser les coûts, les marges, la trésorerie ou les résultats. Le SIC de pilotage correspond à une configuration plus intégrée, dans laquelle l'information comptable et de gestion soutient la décision, la coordination, l'anticipation et la mesure de la performance.

Cette typologie prolonge les travaux sur l'usage effectif des données comptables en PME en articulant trois niveaux d'analyse : la production de l'information, son appropriation par les acteurs et son adéquation aux besoins organisationnels. À ce titre, elle s'inscrit dans le prolongement des recherches sur l'hétérogénéité des SIC en PME marocaines (El Bakirdi, 2023 ; Slalmi, 2019) et dans une lecture contingente des systèmes comptables et de contrôle (Otley, 1980 ; Chenhall, 2003).

La digitalisation apparaît comme un levier transversal plutôt que comme une quatrième configuration. Elle peut renforcer la conformité, la gestion ou le pilotage selon l'usage dominant de l'information produite. Les ERP, la business intelligence, les analytics ou les technologies liées aux données peuvent améliorer la rapidité, la fiabilité et l'intégration de l'information ; toutefois, leur valeur managériale dépend de leur appropriation par les acteurs et de leur intégration dans les processus de décision (Appelbaum et al., 2017 ; Rikhardsson & Yigitbasioglu, 2018 ; Moll & Yigitbasioglu, 2019 ; Ratmono et al., 2023).

Pour les praticiens, la typologie offre un outil de diagnostic du rôle réel du SIC. Elle invite à éviter deux écueils : réduire la comptabilité à une simple contrainte administrative ou, à l'inverse, imposer des outils sophistiqués sans vérifier leur adéquation aux besoins réels de l'entreprise. L'amélioration du SIC devrait plutôt suivre une logique progressive : fiabiliser l'information comptable, l'utiliser pour suivre l'activité, puis l'intégrer dans des dispositifs de décision et de pilotage lorsque le contexte le justifie.

La portée de cette contribution demeure conceptuelle et appelle une validation empirique. En définitive, la valeur managériale du SIC tient à sa capacité à transformer l'information comptable en support de compréhension, de décision, de coordination et d'action, au-delà de la seule conformité.

BIBLIOGRAPHIE

- Abdel-Kader, M. G., & Luther, R. G. (2008). The impact of firm characteristics on management accounting practices: A UK-based empirical analysis. *The British Accounting Review*, 40(1), 2–27. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2007.11.003>
- Appelbaum, D., Kogan, A., Vasarhelyi, M. A., & Yan, Z. (2017). Impact of business analytics and enterprise systems on managerial accounting. *International Journal of Accounting Information Systems*, 25, 29–44. <https://doi.org/10.1016/j.accinf.2017.03.003>
- Chapellier, P. (1997). Profils de dirigeants et données comptables de gestion en PME. *Revue internationale P.M.E.*, 10(1), 9–41. <https://doi.org/10.7202/1009016ar>
- Chapellier, P., Mohammed, A., & Teller, R. (2013). Le système d'information comptable des dirigeants de PME syriennes : complexité et contingences. *Management & Avenir*, 65(7), 48–72. <https://doi.org/10.3917/mav.065.0048>
- 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. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00027-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00027-7)
- Chenhall, R. H., & Morris, D. (1986). The impact of structure, environment, and interdependence on the perceived usefulness of management accounting systems. *The Accounting Review*, 61(1), 16–35.
- Ejbari, Z. (2017). Quelles pratiques du contrôle de gestion dans les PME au Maroc : État des lieux et facteurs explicatifs. *Revue Marocaine de Management, Logistique et Transport*, (2), 203–237.
- El Bakirdi, Y. (2023). Typologie du système d'information comptable des PME : exploration dans le contexte marocain. *Economics and Management Review*, 1(1).
- Garengo, P., Biazzo, S., & Bititci, U. S. (2005). Performance measurement systems in SMEs: A review for a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 7(1), 25–47. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2005.00105.x>
- Germain, C. (2005). Une typologie des tableaux de bord implantés dans les petites et moyennes entreprises. *Finance Contrôle Stratégie*, 8(3), 125–143.
- Ghorbel, J. (2015). Approche contingente du design du système d'information comptable dans les PMI tunisiennes. *Actes du 36e Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité*, Toulouse.

- Gordon, L. A., & Narayanan, V. K. (1984). Management accounting systems, perceived environmental uncertainty and organization structure: An empirical investigation. *Accounting, Organizations and Society*, 9(1), 33–47. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(84\)90028-X](https://doi.org/10.1016/0361-3682(84)90028-X)
- Gul, F. A., & Chia, Y. M. (1994). The effects of management accounting systems, perceived environmental uncertainty and decentralization on managerial performance: A test of three-way interaction. *Accounting, Organizations and Society*, 19(4–5), 413–426. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(94\)90005-1](https://doi.org/10.1016/0361-3682(94)90005-1)
- Ismail, N. A., & King, M. (2007). Factors influencing the alignment of accounting information systems in small and medium sized Malaysian manufacturing firms. *Journal of Information Systems and Small Business*, 1(1–2), 1–20.
- Jassem, S., & Abdelfattah, F. (2026). Digitalization of accounting processes and performance of small and medium enterprises: Mediating role of exploitation and exploration. *Journal of Applied Accounting Research*, 27(2), 304–320. <https://doi.org/10.1108/JAAR-04-2024-0117>
- 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>
- Meyssonier, F., & Zawadzki, C. (2008). L'introduction du contrôle de gestion en PME : étude d'un cas de structuration tardive de la gestion d'une entreprise familiale en forte croissance. *Revue internationale P.M.E.*, 21(1), 69–92. <https://doi.org/10.7202/038003ar>
- Moll, J., & Yigitbasioglu, O. (2019). The role of internet-related technologies in shaping the work of accountants: New directions for accounting research. *The British Accounting Review*, 51(6), Article 100833. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2019.04.002>
- Nobre, T. (2001a). Le contrôleur de gestion de la PME. *Comptabilité Contrôle Audit*, 7(1), 129–146. <https://doi.org/10.3917/cca.071.0129>
- Nobre, T. (2001b). Méthodes et outils du contrôle de gestion dans les PME. *Finance Contrôle Stratégie*, 4(2), 119–148.
- Nobre, T., & Zawadzki, C. (2013). Stratégie d'acteurs et processus d'introduction d'outils de contrôle de gestion en PME. *Comptabilité Contrôle Audit*, 19(1), 91–116. <https://doi.org/10.3917/cca.191.0091>
- Otley, D. T. (1980). The contingency theory of management accounting: Achievement and prognosis. *Accounting, Organizations and Society*, 5(4), 413–428. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(80\)90040-9](https://doi.org/10.1016/0361-3682(80)90040-9)
- Ratmono, D., Frendy, & Zuhrohtun, Z. (2023). Digitalization in management accounting systems for urban SMEs in a developing country: A mediation model analysis. *Cogent*

Economics & Finance, 11(2), Article 2269773.
<https://doi.org/10.1080/23322039.2023.2269773>

Reid, G. C., & Smith, J. A. (2000). The impact of contingencies on management accounting system development. *Management Accounting Research*, 11(4), 427–450.
<https://doi.org/10.1006/mare.2000.0140>

Rikhardsson, P., & Yigitbasioglu, O. (2018). Business intelligence & analytics in management accounting research: Status and future focus. *International Journal of Accounting Information Systems*, 29, 37–58. <https://doi.org/10.1016/j.accinf.2018.03.001>

Slalmi, H. (2019). Analyse des facteurs déterminants du système d'information comptable des dirigeants de PME : une recherche empirique dans le contexte marocain. *Revue Internationale du Marketing et Management Stratégique*, 1(3), 230–251.
<https://doi.org/10.34874/PRSM.rimms-vol1iss3.56531>

Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>

Torraco, R. J. (2005). Writing integrative literature reviews: Guidelines and examples. *Human Resource Development Review*, 4(3), 356–367. <https://doi.org/10.1177/1534484305278283>

Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>

Webster, J., & Watson, R. T. (2002). Analyzing the past to prepare for the future: Writing a literature review. *MIS Quarterly*, 26(2), xiii–xxiii.