



**Mémoire Présentée
par MOSKOLAÏ,
Doumagay
Donatienne**

**UNIVERSITE DE
NGAONDERE**

**Contribution à la connaissance des
indicateurs de performance des
entreprises en contexte de pays
sous-développés: cas des PME
camerounaises**

2005-2006

REPUBLIQUE DU CAMEROUN

Paix – Travail – Patrie

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT
SUPERIEUR

UNIVERSITE DE NGAOUNDERE

B. P. 454 NGAOUNDERE

Tel/ fax : (237) 225 27 25

FACULTE DES SCIENCES
ECONOMIQUES ET DE GESTION



REPUBLIC OF CAMEROON

Peace – Work – Fatherland

MINISTRY OF HIGHER
EDUCATION

UNIVERSITY OF NGAOUNDERE

P. O. BOX. 454 NGAOUNDERE

Phone/fax : (237) 225 27 25

FACULTY OF ECONOMICS
AND MANAGEMENT

**CONTRIBUTION A LA CONNAISSANCE DES
INDICATEURS DE PERFORMANCE DES ENTREPRISES
EN CONTEXTE DE PAYS SOUS – DEVELOPPES : CAS
DES PME CAMEROUNAISES**

Mémoire présenté en vue de l'obtention du diplôme de
Maîtrise en Comptabilité et Finance

Par

MOSKOLAÏ Doumagay Donatienne

Licenciée ès comptabilité et finance

Sous la direction de :

Dr MAYEGLE François – xavier
Chargé de cours

Année académique : 2005-2006

DEDICACE

A TOUTE MA FAMILLE

REMERCIEMENTS

J'exprime ma profonde gratitude à tous ceux qui ont contribué à la réalisation de cette oeuvre. Je remercie plus précisément :

➤ Le CODESRIA (Conseil pour le développement de la recherche en sciences sociales) pour leur soutien financier et leur appui documentaire ;

➤ Dr François – xavier MAYEGLE pour son encadrement tout au long de la rédaction de ce mémoire ;

➤ Mes parents, monsieur et madame MOSKOLAÏ pour toute l'attention qu'ils portent à notre éducation, pour leur apport financier et pour leur disponibilité sans cesse renouvelée ;

➤ Tous les enseignants de la FASEG en particulier M. Sadjo KAOUTOING et Dr Dagobert NGONGANG pour leurs conseils ;

➤ M. Hamadou Bouba pour ses conseils et sa disponibilité ;

➤ Mes frères et sœurs pour leur soutien moral ;

➤ Tous mes amis et mes voisins de cité pour leur soutien moral.

SOMMAIRE

DEDICACE	i
REMERCIEMENTS.....	ii
SOMMAIRE.....	iii
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PARTIE I : LES FONDEMENTS THEORIQUES DES INDICATEURS DE PERFORMANCE.....	9
CHAPITRE I : LES CONCEPTS DE PERFORMANCE ET DE PLANIFICATION	11
Section I – Analyse théorique de la performance.....	11
Section II – Le concept de planification.....	19
CHAPITRE II : MESURE DE LA PERFORMANCE	24
Section I – Les indicateurs de performance comme nouvel outil de gestion.....	24
Section II– Evaluation de la performance.....	28
PARTIE II : LES SPECIFICITES DES INDICATEURS DE PERFORMANCE AU CAMEROUN : ETUDE EMPIRIQUE.....	43
CHAPITRE III : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....	45
Section I– Examen du cadre méthodologique.....	45
Section II– Collecte et traitement des données.....	52
CHAPITRE IV : ANALYSE DES INDICATEURS DE PERFORMANCE DANS LES PME CAMEROUNAISES.....	58
Section I– Les objectifs et les indicateurs de performance.....	58
Section II– Les types et liens entre indicateurs de performance.....	66
CONCLUSION GENERALE.....	74
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	76
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES.....	i
LISTE DES ANNEXES.....	ii
TABLE DE MATIERES.....	iii

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

TABLEAUX

- Tableau 1**– Les conceptions de la performance et les dimensions de mesure
- Tableau 2**– Les approches de la performance et le choix des indicateurs subjectifs
- Tableau 3**– Taille de l'échantillon
- Tableau 4**– Répartition de l'échantillon suivant le capital social
- Tableau 5**– Répartition de l'échantillon selon leur tranche d'âge
- Tableau 6**– Répartition des entreprises selon la forme juridique
- Tableau 7**– Répartition des entreprises selon le secteur d'activité
- Tableau 8**– Répartition des entreprises selon le nombre de personnes employées
- Tableau 9**– Répartition des entreprises selon le chiffre d'affaires
- Tableau 10**– Variance expliquée totale (objectifs)
- Tableau 11**– Matrice des composantes après rotation (objectifs)
- Tableau 12**– Variance expliquée totale (indicateurs de performance)
- Tableau 13**– Matrice des composantes après rotation (indicateurs de performance)
- Tableau 14**– Alpha de cronbach selon les facteurs
- Tableau 15**– Corrélations entre les objectifs et les indicateurs de performance (corrélations de Pearson)
- Tableau 16**– Groupes d'indicateurs de performance
- Tableau 17**– Regroupement d'indicateurs financiers et non financiers
- Tableau 18**– Indicateurs utilisés avant les trois dernières années
- Tableau 19**– Indicateurs utilisés ces trois dernières années
- Tableau 20**– Type d'indicateurs de performance opérationnalisés
- Tableau 21**– Corrélations entre indicateurs financiers et non financiers (corrélations de Pearson)

FIGURES

- Fig. 1**– Le cycle de la planification
- Fig. 2**– Le “ triangle ” de l'indicateur (stratégie, processus, acteur collectif)
- Fig. 3**– Le tableau de bord prospectif

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE 1 : Lettre de recommandations

ANNEXE 2 : Questionnaire

ANNEXE 3 : Dictionnaire de variables

ANNEXE 4 : Résultats du tri à plat

ANNEXE 5 : Résultats des tests hypothèses

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

TABLE DE MATIERES

DEDICACE	i
REMERCIEMENTS.....	ii
SOMMAIRE.....	iii
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PARTIE I : LES FONDEMENTS THEORIQUES DES INDICATEURS DE PERFORMANCE	9
CHAPITRE I : LES CONCEPTS DE PERFORMANCE ET DE PLANIFICATION	11
Section I – Analyse théorique de la performance.....	11
I- Qu’entend – on par performance ?	11
A- Essai de définition de la performance.....	12
B- Dimensions de la performance.....	14
1- Dimensions de la performance selon Stern et El – Ansary	14
2- Dimensions de la performance selon Morin et al.	14
II- Le paradigme de la performance.....	15
A- Les approches économique et sociale.....	15
1- Approche économique	15
2- Approche sociale.....	15
B- Les approches systémique et politique.....	16
1- Approche systémique	16
2- Approche politique.....	16
C- Performance et modèles de création de valeur.....	16
1- Modèles de l’actionnaire et du client.....	17
2- Modèle socio – économique.....	18
Section II – Le concept de planification.....	19
I- Qu’est-ce que la planification ?	19
A- Définition.....	19
B- Détermination des objectifs.....	19
1- Cycle de planification.....	20
2- Problèmes liés à la définition des objectifs.....	20
II- Phases de la planification.....	21
A- Détermination de niveau de performance attendu	22
1- Choix et quantification de l’objectif.....	22
2- Définition du séquençement de l’objectif dans le temps.....	22
B- Plans d’actions et anticipation des ressources nécessaires.....	22
1- Choix des plans d’action cohérents avec l’objectif.....	22
2- Ajustement des ressources.....	22
CHAPITRE II : MESURE DE LA PERFORMANCE	24
Section I – Les indicateurs de performance comme nouvel outil de gestion.....	24
I- Objectifs et principes de la mesure de performance.....	24
A- Principes de construction de la mesure de performance.....	25
1- Principe de pertinence.....	25

2- Principe de contrôlabilité.....	25
B- Pourquoi mesurer la performance ?.....	25
1- Informer les managers.....	25
2- Inciter les managers.....	26
II- Définition et caractéristiques d'un indicateur de performance.....	26
A- Définition.....	26
B- Caractéristiques d'un « bon » indicateur de performance.....	27
1- Nature cognitive de l'indicateur de performance.....	27
2- Pertinence stratégique et opérationnelle de l'indicateur de performance.....	27
Section II - Evaluation de la performance.....	28
I- Appréhender la performance par les indicateurs financiers.....	29
A- La prise en compte des indicateurs essentiellement financiers.....	29
1- Indicateurs comptables, indicateurs boursiers et indicateurs de créateur de valeur.....	29
2- Indicateurs financiers découlant des dimensions classiques de la performance.....	34
B- Critiques des indicateurs financiers.....	35
1- Limites aux seuls indicateurs financiers.....	35
2- Renforcement des données financières.....	36
II- Vers une rénovation des mesures des performances.....	37
A- Les indicateurs "subjectifs" de la performance.....	37
1- Nécessité de la prise en compte des indicateurs non financiers.....	37
2- Quelques exemples d'indicateurs qualitatifs.....	38
B- Les indicateurs mixtes.....	38
1- Nécessité de la différenciation des indicateurs.....	38
2- Axes principaux de mesure de la performance.....	40
PARTIE II : LES SPECIFICITES DES INDICATEURS DE PERFORMANCE AU CAMEROUN : ETUDE EMPIRIQUE.....	43
CHAPITRE III : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....	45
Section I – Examen du cadre méthodologique.....	45
I- Approche et type d'investigation.....	45
A- Approche hypothético-déductive.....	46
B- Type de recherche.....	46
II- Echantillonnage.....	47
A- Cadre et unité d'échantillonnage.....	47
B- Présentation de l'échantillon.....	48
1- Taille de l'échantillon.....	48
2- Caractéristiques de l'échantillon.....	49
Section II – Collecte et traitement des données.....	52
I- L'instrument de collecte des données.....	52
A- Choix de la méthode de collecte des données.....	52
1- Méthode utilisée.....	53
2- Difficultés rencontrées.....	53
B- Le questionnaire.....	54
1- L'élaboration du questionnaire.....	54
2- Le contenu du questionnaire.....	54
II- Le traitement statistique des données.....	55
A- la codification des variables.....	55
B- Les méthodes statistiques d'analyse des données.....	55

1- L'analyse factorielle : l'ACP.....	55
2- La corrélation de Pearson.....	56
3- Les autres types d'analyses.....	57
CHAPITRE IV : ANALYSE DES INDICATEURS DE PERFORMANCE DANS LES PME CAMEROUNAISES.....	58
Section I – Les objectifs et les indicateurs de performances.....	58
I- Réduction des variables par l'analyse factorielle.....	58
A- Les objectifs fixés.....	59
B- Les indicateurs de performance.....	61
II- Objectifs et indicateurs de performance : le test de l'hypothèse.....	63
A- L'analyse de la fiabilité des facteurs.....	63
B- La corrélation entre facteurs retenus.....	64
Section II : Les types et liens entre indicateurs de performance.....	66
I- Indicateurs de performance opérationnalisés : le test de l'hypothèse.....	66
II- Indicateurs non financiers et performance financière : le test de l'hypothèse.....	71
CONCLUSION GENERALE.....	74
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	76
Liste des tableaux et figures.....	i
Liste des annexes.....	ii
Table de matières.....	iii

INTRODUCTION GENERALE

La plupart des pays en voie de développement de façon générale et le Cameroun en particulier ont des économies fragilisées. Ce qui imprime un rôle capital aux entreprises et particulièrement aux PME (Petites et Moyennes Entreprises) dans la relance de l'économie. Au Cameroun, par exemple, celles – ci constituent le moteur de l'activité commerciale et de création d'emplois et ce d'autant qu'elles forment en quelque sorte l'épine dorsale de l'économie nationale. Cependant, comme toutes les PME, celles – ci sont sujettes à des disparitions régulières qui sont liées aux problèmes de gestion. En effet, Teller et Lauzel (1997) affirment que « la population des PME connaît des taux de mortalité très supérieurs à ceux des grandes entreprises ; plus de 80% de PME nouvellement créées meurent dans les cinq ans qui suivent ». Ils soutiennent que « plus de 90% des échecs s'expliquent par des erreurs de gestion. » Ainsi, dans le contexte actuel de la mondialisation, les PME, pour essayer de réduire au maximum les erreurs, pour assurer leur pérennité et leur prospérité, doivent mettre sur pied des outils de gestion de qualité. Ces entreprises se doivent d'explorer toutes les opportunités d'amélioration qui leur sont accessibles – l'amélioration continue étant la clé de voûte du succès –.

Cependant, avant de penser s'améliorer, il faut d'abord faire le point de ses actions et de la situation de mesure de ses performances. Pour cela, il est impératif d'opérationnaliser des outils de gestion. Et à ce sujet, le contrôle de gestion semble le mieux indiqué. Celui – ci peut être défini comme un système qui permet d'influencer le comportement des individus afin de réaliser les objectifs de l'entreprise.¹ En ce sens, les indicateurs de performance sont considérés comme étant des instruments dont se sert le contrôle de gestion pour mesurer la performance. Cet outil permet aux gestionnaires de déterminer si l'entreprise atteint la performance voulue et amène les gens à travailler pour la maintenir, la corriger ou l'anticiper. Les PME, comme le souligne Bergeron (2000) semblent être le champ convenant pour l'expérimentation des indicateurs de performance.

Certains auteurs (Mathe et Chague, 1999) sont arrivés à la conclusion selon laquelle, en économie de marché et dans un contexte concurrentiel et incertain, toute entreprise recherche une

¹ Langfiels – Smith (1987), "Management controls systems and strategy: a critical review", Accounting, Organization and society, Vol. 22, n°2, pp. 207 – 232 cité par Bergeron H. (2000) in "Les indicateurs de performance en contexte PME, quel modèle appliquer?", Actes du XIX Congrès de l'Association Française de Comptabilité, Angers.

meilleure performance. Ce constat conduit à s'interroger sur le concept de performance en général et sur celui d'indicateurs de performance en particulier.

Dans un contexte de globalisation, d'économie du savoir et d'entreprises innovantes, il devient impératif de faire un suivi des déterminants de la performance. C'est pourquoi dans un contexte vide de marché financier comme celui camerounais, il s'avère nécessaire d'étudier les critères qui permettent aux entreprises et en particulier aux PME, de mesurer leurs performances. C'est ce qui justifie le présent thème de recherche à savoir : ***Contribution à la connaissance des indicateurs de performance des entreprises en contexte de pays sous – développés : cas des PME camerounaises.***

PROBLEMATIQUE

Les mutations que connaît le contrôle de gestion sur le triple plan économique, social et technologique impriment des évaluations impératives et des adaptations constantes des outils et méthodes à la construction de la pérennité des entreprises.

Déjà, à partir du milieu des années 70, on est en face d'une remise en cause des procédures de gestion mises en oeuvre par les entreprises. Les techniques utilisées dans les fonctions traditionnelles ont connu une transformation importante (Dupuy, 1999 ; Giraud et *al.*, 2002 ; Saghroun et Eglem , 2005). Le contrôle de gestion a dorénavant des objectifs plus larges, des méthodes et outils diversifiés alors que les modèles traditionnels étaient essentiellement basés sur la prise en compte des indicateurs financiers. La performance des entreprises se retrouve ainsi au cœur des préoccupations de plusieurs chercheurs dans ce domaine. Celle définie en termes financiers ne suffit plus (Kaplan et Norton, 1996 ; Eccles, 1991). Elle oblige désormais une vision interdépendante de tous les paramètres de gestion (facteurs internes et externes, quantitatifs et qualitatifs, techniques et humains, physiques et financiers).

Certaines études ont ainsi pu démontrer des liens entre l'utilisation d'un système d'information élargi comprenant des indicateurs non financiers et la performance (Chong, 1996 ; Gul, 1991). Ces études s'intéressent uniquement à l'utilisation d'un système de contrôle et/ou du suivi de la performance et plusieurs variables éventuelles. Dès lors, une limite s'observe en ce sens qu'elles ne mesurent pas les éléments de contenu du système de contrôle et/ou de suivi de la performance. D'autres chercheurs se sont intéressés plutôt aux relations qui existent entre

certaines caractéristiques des PME exportatrices et leur performance financière (Julien et *al.*, 1998).

Bergeron (1998), quant à elle, montre quelque peu le contenu d'un système de contrôle et de suivi de la performance grâce à une typologie des tableaux de bord dans le contexte de grande entreprise. Cependant, bien que l'on obtienne certaines informations sur le contenu comme la production des données formelles sur les délais, la qualité, la productivité...et que l'analyse permette de distinguer une compartimentation des entreprises en quatre groupes rien qu'en observant les caractéristiques des tableaux de bord, elle ne donne pas la possibilité de connaître les indicateurs de performance dans les entreprises de taille plus réduites.

Par ailleurs, Kaplan et Norton (1992), dans leurs travaux, ont présenté un système de mesure de performance comprenant quatre axes (financiers, clients, processus internes, apprentissage et innovation) à travers ce qu'ils ont appelé "the balanced scorecard". Manifestement, le modèle expérimenté aux USA a été testé par plusieurs grandes entreprises occidentales dont les caractéristiques favorisent les pratiques conformes à ce qui est préconisé dans la littérature. Cependant, les réalités que recouvrent les tableaux de bord dans les PME soulèvent des interrogations. Celles-ci trouvent leur origine dans plusieurs présupposés qui plaident tantôt en faveur tantôt en défaveur de la présence effective des outils de gestion dans ces organisations.

La littérature remet de plus en plus en cause la pertinence des mesures financières comme étant représentatives de la réussite des entreprises. On prône de plus en plus l'utilisation de systèmes de mesure de la performance non financière pour suivre et anticiper cette performance qui est devenue multicritère. Par ailleurs, un des objectifs d'un système de mesure de performance est de permettre d'améliorer la prise de décisions et de favoriser l'atteinte des buts et objectifs poursuivis. D'ailleurs, une condition *sine qua non* concernant l'efficacité du système de mesure est qu'il soit en cohérence avec les objectifs et les stratégies (Bergeron, 2002).

Cependant, nonobstant l'intérêt accordé par les auteurs à la transformation des mesures de la performance, le très faible nombre d'études empiriques sur ce sujet notamment en contexte PME nous conduit à nous pencher sur cette question.

Dès lors, la préoccupation de cette recherche est de **connaître les différents types d'indicateurs que les PME camerounaises opérationnalisent pour mesurer efficacement leurs performances**, d'où la principale question de recherche : *les PME camerounaises*

disposent-elles des indicateurs différenciés leur permettant de mesurer de façon efficace leurs performances ?

OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

Face à l'enjeu des débats concernant les systèmes de mesure de la performance, il nous semble nécessaire de réaliser un état des lieux des travaux théoriques et des pratiques. Dès lors, la présente recherche présente un triple objectif :

Le premier consiste à faire état des pratiques en matière de mesure de performances par des indicateurs financiers et non financiers ;

Le second consiste à analyser l'impact de l'utilisation des indicateurs autres que financiers sur la performance financière de l'entreprise ;

Le dernier permet d'examiner la cohérence des liens entre les objectifs des PME et leurs performances.

INTERET DE LA RECHERCHE

La survie et la croissance des PME dépendent en partie, de la qualité des outils de gestion dont elles disposent pour la création et l'évaluation de leurs performances. Néanmoins, le faible nombre d'études empiriques nous emmène à dire que c'est un domaine où tout est encore à construire. En effet, notre étude présentera un double intérêt :

Sur le plan théorique, elle contribuera à enrichir la littérature existante en matière de contrôle de gestion. Plus précisément, elle permettra de documenter les façons de faire des PME camerounaises en ce qui concerne les mesures des performances.

Sur le plan pratique, les conclusions auxquelles elle devrait aboutir pourraient servir de canevas de réflexion aux dirigeants des PME, managers et chercheurs. Ils auront à leur chevet un portrait de la situation actuelle dans le domaine et notamment dans un contexte africain. Ce qui leur permettrait d'améliorer la pertinence et l'efficacité de leur système de mesure de performance.

RESUME DES BASES D'HYPOTHESES ET HYPOTHESES

Pour mettre en œuvre la performance, il convient d'en contrôler la réalisation dans le temps notamment à travers la planification et l'analyse des résultats (Giraud et *al.*, 2002).

En effet, la direction a un rôle important à jouer dans l'entreprise en indiquant aux équipes les objectifs stratégiques et en s'assurant que chaque équipe comprenne comment elle s'intègre dans ces objectifs (Meyer, 1994 ; Langelin, 2000).

Dans le même sens, le tableau de bord prospectif de Kaplan et Norton peut être créé en transposant la stratégie de l'entreprise et ses contrats d'objectifs en buts et mesures spécifiques. Il met en avant la stratégie et non le contrôle. L'une des conditions d'efficacité d'un indicateur de performance étant le lien qui existe entre ce dernier et les objectifs ainsi que les stratégies de l'entreprise, les travaux de Kaplan et Norton montrent donc l'importance de relier les objectifs et la stratégie de l'entreprise aux indicateurs de performance. Or, récemment, plusieurs entreprises sont allées plus loin et ont fait du tableau de bord prospectif la pierre angulaire d'un nouveau système de management stratégique. Il matérialise d'abord la stratégie de l'unité et remonte ensuite de la hiérarchie jusqu'à la direction générale (Kaplan et Norton, 1993 ; 1996). En fait, les objectifs et la stratégie de l'entreprise devraient être pris en compte au moment de la conception de ces mesures.

La performance est ainsi intimement liée à la notion de pilotage stratégique qui consiste, en pratique, à mettre à la disposition de la direction de l'entreprise, un nombre limité d'indicateurs variés regroupés le plus souvent sous forme de tableau de bord, de façon à aider les dirigeants dans leurs prises de décisions stratégiques (Deville et Vaudelin, 2003).

En fait, toute entreprise, pour être compétitive, doit être performante c'est à dire meilleure que ses concurrents tant dans sa stratégie que dans son organisation. En gestion, la performance renvoie à l'efficacité (obtenir des résultats dans le cadre des objectifs définis) et l'efficience (meilleure gestion possible des moyens) (Alazard et Separi, 2001). C'est dans ce sens que Lorino (1998) affirme « ... est performante dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques ... » et « ... est donc performante dans l'entreprise, tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur/coût ».

Par ailleurs, certains auteurs s'accordent à dire que la performance des PME se traduit de façon spécifique. Ainsi, Biggs² considère la qualité, la rapidité d'exécution, l'innovation, les

² Biggs G. (1996), "Performance Management in Small Business – The Next Decade", Issued by the International Federation of Accountants, April cité par Bergeron H. (2000) in "Les indicateurs de performance en contexte PME, quel modèle appliquer?", Actes du XIX Congrès de l'Association Française de Comptabilité, Angers.

coûts bas ect. comme des facteurs de réussite incontournables pouvant influencer le système d'indicateurs de performance plutôt que de retenir la stratégie qui apparaît comme un terme plus difficile à mesurer. Les priorités stratégiques sont ainsi plus précises et peuvent être vues comme un ensemble d'objectifs découlant de la stratégie.

Les développements précédents nous emmènent à formuler l'hypothèse suivante :

H1 : Il existe une concordance entre les objectifs des PME camerounaises et leurs indicateurs de performance.

En fait, beaucoup de managers ont abandonné les indicateurs financiers classiques. Les dirigeants d'entreprises, soucieux de leur réussite, ne souhaitent pas choisir entre indicateurs financiers et non financiers mais recherchent plutôt une présentation équilibrée qui leur permette de mesurer la performance globale de l'entreprise.

Drucker (1995), Loning et al. (2004) prônent pour l'abandon des méthodes traditionnelles de mesure de la performance. Pour Drucker en particulier, les responsables d'entreprises, soucieux d'avoir une gestion orientée vers le futur, devront disposer d'un système d'information intégré à la stratégie plutôt que d'outils isolés servant à retracer le passé.

Pour Eccles (1991), on ne saurait trouver les principaux indicateurs de performance des entreprises dans les seules données financières. Des grandeurs telles que la satisfaction des clients, l'innovation ou la part de marché reflètent mieux les conditions économiques et les perspectives de croissance d'une entreprise.

Demeestère (2004) reconnaît également qu'il existe plusieurs types de mesure de performance. Dans le même sens, Bollecker (2002) constate qu'il existe une tendance à la différenciation des données exploitées à tous les niveaux organisationnels dans les entreprises industrielles de l'Est de la France. Bien plus, depuis quelques années, la gestion de l'immatériel suscite un intérêt particulier tant des théoriciens que des praticiens (CRI, 1997).

La mesure de la performance peut être quantitative ou qualitative c'est – à – dire basée sur des données chiffrées objectives ou sur des caractéristiques plus subjectives (Bocquet et al., 2002 ; Gauzente, 2000). Le modèle socio-économique développé par Khouatra et Cappelletti (2001) montre l'avancée significative du contrôle de gestion par la prise en compte des informations quantitatives, qualitatives et financières dans la mesure de la performance dans sa globalité. Dans leur rapport annuel, les entreprises ne communiquent pas seulement l'indicateur

principal de performance qui est le résultat net mais également de nouveaux indicateurs (Hossfeld et Klee, 2002).

Dès lors, Kaplan et Norton ont mis sur pied en 1992, pour la première fois, un indicateur de performance « complet », appelé "tableau de bord prospectif", en ce sens que ce dernier intègre des valeurs financières significatives des résultats obtenus ainsi que trois autres axes liés à la satisfaction des clients, au processus interne et à la capacité de l'organisation à apprendre. Ces auteurs, en développant le tableau de bord prospectif, n'ont pas inséré préalablement une liste d'indicateurs mais laissent la possibilité à chaque entreprise, en fonction de ses objectifs, de choisir leurs indicateurs de performance selon les quatre axes prévus.

Les tableaux de bord sont ceux qui présentent théoriquement les caractéristiques les plus adéquates d'intégration des spécificités des PME. Grâce à l'introduction des données non monétaires, l'instrument offre un champ de contrôle large qui peut s'étendre à l'ensemble des dimensions de l'entreprise (technique, économique, stratégique, humaine, environnementale). En plus, la flexibilité du tableau de bord montre qu'il peut être adapté en contexte PME. Le tableau peut être conçu selon des schémas ad hoc et être personnalisé de manière à répondre aux besoins de l'utilisateur (Germain, 2002).

Au regard de tout ce qui précède, nous pouvons formuler l'hypothèse suivante :

H2 : Sous la pression du contexte économique actuel, les PME camerounaises opérationnalisent de plus en plus des indicateurs autres que financiers dans l'évaluation de leurs performances.

Les indicateurs contenus dans le système de mesure des performances ne sont pas sans lien. Bien d'auteurs ont vérifié la liaison entre indicateurs objectifs et indicateurs subjectifs de la performance. Gauzente (2000), par exemple, à partir d'une recherche empirique, est arrivé à évaluer la validité de certains indicateurs subjectifs en l'absence des données objectives de la performance. Les résultats de sa recherche montrent par exemple que l'atteinte des objectifs stratégiques est liée à la rentabilité financière. En outre, Dess et Robinson (1986) examinent la possibilité d'utiliser des mesures subjectives de la performance lorsque des indicateurs objectifs ne sont pas accessibles. Les résultats de leur étude montrent des corrélations positives entre les mesures subjectives et objectives et ce, qu'il s'agisse du ROA (Return On Asset), de la croissance du chiffre d'affaires ou de la performance globale. D'où l'hypothèse suivante :

H3 : Il existe une relation positive entre la prise en compte des indicateurs autres que financiers et l'accroissement de la performance financière des entreprises.

DEMARCHE METHODOLOGIQUE

Afin de mener à bien notre étude, nous adapterons une démarche hypothético-déductive. Nous procéderons de prime abord à une recherche documentaire concernant notre sujet de recherche dans le but d'alimenter la partie théorique de notre travail et d'en dégager les hypothèses qui seront testées de façon empirique.

Le plan d'échantillonnage sera établi grâce aux fichiers d'entreprises disponibles dans la chambre de commerce, des mines et de l'industrie du Cameroun et au répertoire des PME camerounaises de la DPMEA (Direction des Petites et Moyennes Entreprises, de l'Artisanat et du Secteur Informel).

La méthode de collecte des données sera l'enquête par biais de questionnaires administrés auprès des dirigeants d'entreprises par entrevues et par simple dépôt des fiches. La population cible sera les PME des villes de Garoua, Maroua, Ngaoundéré, Douala et Yaoundé.

Par ailleurs, les données collectées seront traitées dans le logiciel d'analyse des données SPSS (Statistical Package for Social Science). Elles seront testées par des outils d'analyse appropriés.

PLAN

Notre travail sera subdivisé, dans son ensemble, en deux grandes parties :

Une première partie essentiellement consacrée aux aspects théoriques et conceptuels de la performance, de la planification et des indicateurs de mesure de la performance.

La seconde partie empirique, quant à elle, nous permettra de mieux appréhender les réalités des PME camerounaises en matière d'indicateurs de performance.

CODESRM - BIBLIOTHEQUE

PARTIE I

**LES FONDEMENTS THEORIQUES DES INDICATEURS DE
PERFORMANCE**

Si la performance des organisations est un sujet central, sa mesure demeure une question méthodologique délicate. En effet, la littérature remet de plus en plus en cause la pertinence des mesures financières comme étant représentatives de la réussite des entreprises. On prône de plus en plus l'utilisation de systèmes de mesure de la performance non financière pour suivre et anticiper cette performance qui est devenue multicritère. Par ailleurs, un des objectifs d'un système de mesure de la performance est de permettre d'améliorer la prise de décisions et de favoriser l'atteinte des buts et objectifs poursuivis. Une des conditions essentielles concernant l'efficacité du système de mesure est qu'il soit en cohérence avec les objectifs et stratégies.

Avant de parler de la mesure de la performance (Chapitre II), il importe d'explicitier les concepts de planification et de performance (Chapitre I).

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE I

LES CONCEPTS DE PERFORMANCE ET DE PLANIFICATION

La définition des termes de la performance constitue en quelque sorte l'ossature du système de contrôle de gestion. Mais de même qu'un organisme a besoin de muscles pour avancer, le pilotage suppose d'imprimer une dynamique à ce système de mesure. Pour mettre en œuvre la performance, il convient d'en contrôler la réalisation dans le temps notamment à travers la planification et l'analyse des résultats comme le soulignent Giraud et *al.* (2002). Par ailleurs, un système d'indicateurs de performance non relié aux objectifs ou stratégies de l'entreprise pourrait signifier que celle – ci n'utilise pas le système de façon globale pour atteindre ses objectifs et stratégies mais plutôt pour suivre a posteriori les effets d'une tactique et piloter les activités à court terme. Cela pourrait aussi vouloir dire que les ressources (financières, matérielles et humaines) consacrées à la gestion de la performance sont utilisées de manière inefficace et inefficace, voire mener à une moins bonne performance financière (Bergeron, 2002).

Dans ce chapitre, il sera donc question d'examiner le cadre conceptuel de la performance (Section I) et le concept de planification (Section II).

SECTION I : Analyse théorique de la performance

Le concept de performance est polymorphe. Il existe plusieurs approches dans la littérature permettant d'appréhender ce concept. Mais avant de prendre connaissance de ses différentes approches, il est sans doute nécessaire de se poser la question de savoir ce qu'on entend par performance.

I- Qu'entend – on par performance ?

Plusieurs auteurs (Mathe et Chague, 1999) se sont penchés sur la question de la finalité de l'entreprise. Il ressort de leurs travaux le consensus selon lequel, en économie de marché et dans un contexte concurrentiel et incertain, toute entreprise recherche une meilleure performance. Ce constat conduit à l'interrogation suivante : qu'entend – on par performance ?

A- Essai de définition de la performance

L'idée de performance n'est pas simple et de nombreuses réflexions se sont succédées à ce sujet.

Dans son sens général, la performance peut être définie comme « l'atteinte des buts que l'on s'est fixés ».

La performance peut être définie en se référant à ses trois sens primaires (le succès, l'action et le résultat de l'action ; l'action pouvant être considérée comme un processus (Bourguignon, 1995). Dans cette perspective, cette notion peut être considérée comme le processus et le résultat du processus menant au succès. Cette idée du processus fait que la performance ne soit pas seulement un résultat apparaissant à un moment donné dans le temps ; en effet, le résultat (succès ou échec) se construit tout au long d'un processus de management qui définit et communique les résultats attendus, précise les activités à accomplir, contrôle les récompenses et informations liées aux résultats.

En conséquence, il est possible, en intégrant le concept de performance dans le domaine de la gestion, de la considérer comme le processus et le résultat du processus de réalisation des objectifs de l'organisation. Cette définition permet de rattacher les notions d'efficacité (obtenir des résultats dans le cadre des objectifs définis) et d'efficience (meilleure gestion possible des moyens, des capacités en relation avec les résultats) à la performance. Pour Bouquin (1997), l'efficience peut être définie comme le produit d'un rendement des ressources utilisées (non – gaspillage) par le taux d'utilisation des ressources (non – oisiveté). Dès lors, en gestion, le terme de performance peut être défini comme l'association de l'efficacité et de l'efficience (Alazard et Separi, 2000).

Lebas (1995) quant à lui, définit la performance, en gestion, comme la réalisation des objectifs organisationnels. Cette définition est applicable dans tous les champs de la gestion (Contrôle de gestion, Politique générale, Gestion des Ressources Humaines...). Pour l'organisation comme pour l'individu, est performant(e), celle/celui qui atteint ses objectifs. Elle induit que la performance dépend d'un référent d'objectifs (ou but) ; la performance est multidimensionnelle dès que les buts sont multiples ; la performance est un sous – ensemble de l'action ; la performance est subjective puisqu'elle est le produit de l'opération, par nature subjective, qui consiste à rapprocher une réalité d'un souhait à constater le degré de réussite d'une intention.

Ainsi que le remarque Bourguignon (1995), le terme de performance est largement utilisé sans que sa définition ne fasse l'unanimité. Pour elle, la performance n'existe pas de façon intrinsèque. Elle est définie par les utilisateurs de l'information par rapport à un contexte décisionnel caractérisé par un domaine et un horizon – temps... Ce fait reflète la polysémie du mot. En revenant aux origines étymologiques, on constate que le terme français et le terme anglais sont proches et signifient l'accomplissement pour évoquer par la suite l'exploit et le succès.

Selon Azan (2003), la performance dérive d'un surplus global. Elle est alors la somme d'optima locaux au sein de l'entreprise. Bouquin (1999), non sans s'inspirer des économistes, considère que la performance d'une activité, d'une personne et d'un produit se mesure par l'impact qu'ils ont sur la performance globale de l'entreprise.

Si l'on admet que la performance de l'entreprise est fondamentalement d'essence économique, elle s'identifie à la création de richesse (création moins destruction), car l'entreprise consomme des ressources (le temps, des personnes, des capitaux, des matériaux, de l'espace...) pour produire des prestations. La performance apparaît donc comme un ratio, pas toujours mesurable, entre la valeur C des ressources détruites (les « coûts » liés au fonctionnement de l'entreprise) et la valeur V des prestations obtenues (Lorino, 1995 ; 1997). Cette approche de la performance est rarement suffisante pour lui donner un contenu opérationnel. Dès lors, la définition de la performance comme couple valeur – coûts pose le problème de son opérationnalité (Lorino, 1999) : comment la mettre en oeuvre concrètement, pour fonder des critères de décision et des méthodes de pilotage dans l'action quotidienne des acteurs de l'entreprise ? En effet, le pilotage concret des opérations exige souvent que le couple « valeur - coûts » de la performance économique soit traduit en objectifs plus concrets, de nature stratégique. Dans ce cas, la recherche de performance économique est en quelque sorte « médiatisée » par la définition plus précise, plus spécifique et plus concrète d'objectifs stratégiques, considérés comme les « voies royales » de la rentabilité future. Selon cet auteur, il n'existe alors aucune définition plus « objective », « universelle », « positive », de la performance que : « l'atteinte des objectifs stratégiques » (donc, une définition contingente aux choix subjectifs de la stratégie), et, par extension, « tout ce qui contribue à l'atteinte des objectifs stratégiques ».

B- Dimensions de la performance

Malgré les difficultés que soulève la définition de la performance, il s'avère possible d'établir un consensus sur les dimensions qui la composent.

1- Dimensions de la performance selon Stern et El – Ansary³

Ces auteurs décomposent la performance en quatre dimensions liées notamment aux notions d'efficacité, d'efficience, de profitabilité et de l'équité :

- *L'efficience* : rapport entre les ressources utilisées et les résultats obtenus ; révélateur notamment de la productivité ;
- *L'efficacité* : adéquation entre les résultats atteints et les attentes ; celles – ci variant selon les indicateurs, groupes, tiers et autres partenaires de l'organisation ;
- *La profitabilité* : dimension financière pouvant être mesurée par plusieurs indicateurs à la fois ;
- *L'équité* : dimension renvoyant à l'existence ou non des pratiques de discrimination dans les services rendus aux différents partenaires.

2- Dimensions de la performance selon Morin et al.

Morin et al. (1994), dans leur recherche, déterminent aussi plusieurs dimensions de la performance. Le tableau suivant nous retrace la définition de la performance et des dimensions utilisées dans sa mesure.

Tableau 1 – Les conceptions de la performance et les dimensions de mesure selon Morin et al.

Définition de la performance	Cadre théorique sous-jacent	Dimensions à mesurer
<i>Degré d'atteinte d'objectifs</i>	<ul style="list-style-type: none">• rationnel économique• relations humaines	<ul style="list-style-type: none">• économiques et financières• humaines
<i>Capacité d'acquisition de ressources</i>	<ul style="list-style-type: none">• systémique• contingence	<ul style="list-style-type: none">• adaptation à l'environnement• efficience• complémentarité des sous – systèmes
<i>Satisfaction de groupes variés</i>	<ul style="list-style-type: none">• politique	<ul style="list-style-type: none">• autant de dimensions que d'acteurs concernés

³ Stern L.W. et El – Ansary A.I. (1992), "Marketing Channels, Englewood Cliffs, Prentice HALL" cités par Tsapi V. (1998) in "La performance des relais commerciaux en équipements industriels dans un pays en voie de développement : une analyse au regard de la théorie de l'agence", Actes des colloques de l'Association Française de Marketing, p. 371.

II- Le paradigme de la performance

Hormis le caractère équivoque du terme même de performance, Morin et *al.* recensent quatre grandes approches théoriques de l'efficacité ou performance.

A- Les approches économique et sociale

Dans un premier temps, nous parlerons de l'approche économique. Dans un second temps, l'approche sociale retiendra notre attention.

1- Approche économique

Elle repose sur la notion centrale d'objectifs à atteindre. Ces derniers traduisant les attentes des propriétaires dirigeants, ils sont donc souvent énoncés en termes économiques et financiers. L'illustration de cette approche est reflétée dans la récente étude de Caby et *al.*⁴ qui souligne les prolongements stratégiques d'une telle conception. Pour eux, la création de valeur passée ou anticipée se fonde soit sur une croissance de l'activité, soit sur une politique de dividendes raisonnée en fonction des investissements futurs soit, encore, sur une préférence pour les financements externes.

2- Approche sociale

L'approche sociale découle des apports de l'école des relations humaines qui met l'accent sur les dimensions humaines de l'organisation. Quinn et Rohrbaugh⁵ indiquent que cette approche ne néglige pas les aspects précédents mais intègre les activités nécessaires au maintien de l'organisation. Pour cette raison, le point central devient la morale et la cohésion au sein de l'entité considérée. Cette conception est défendue par Bass⁶ qui, dès 1952, enjoint de considérer comme ultime critère de valeur organisationnelle, celle des hommes. Néanmoins l'acceptation de cette hypothèse dépend du postulat suivant : atteindre les objectifs sociaux permet d'atteindre les objectifs économiques et financiers.

⁴ Caby J., Clerc-Girard M.F. et Koehl J. (1996), "Le processus de création de valeur", *Revue Française de Gestion*, mars-mai, pp. 49-56 cités par Gauzente C. (2000) in "Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs : quelle validité ? Analyse de la pertinence de certains indicateurs", *Finance contrôle stratégie*, volume 3, n°2, juin, pp. 145-165.

⁵ Quinn R.E. et Rohrbaugh J. (1981), "A Competing Values Approach to Organizational Effectiveness", *Public Productivity Review*, June, pp. 122-140 cités par Gauzente C., *Op. cit.*, pp. 145-165.

⁶ Bass B.M. (1952), « Ultimate Criteria of Organizational Worth », *Personnel Psychology*, n° 5, p. 157-173 cité par Gauzente C., *Op. cit.*, pp. 145-165.

B- Les approches systémique et politique

Ces approches sont développées par opposition aux approches précédentes considérées comme trop partielles.

1- Approche systémique

Elle met en exergue les capacités de l'organisation : « *l'efficacité organisationnelle est le degré auquel une organisation, en tant que système social disposant de ressources et moyens, remplit ses objectifs sans obérer ses moyens et ressources et sans mettre une pression induite sur ses membres.* »⁷ L'harmonisation, la pérennité des sous-systèmes au regard de l'environnement du système entreprise sont alors cruciaux.

2- Approche politique

La dernière approche qualifiée de politique par Morin et *al.* repose sur une critique des précédentes. En effet, chacune des trois approches précédentes assigne certaines fonctions et certains buts à l'entreprise ; or, d'un point de vue distancié, tout individu peut avoir ses propres critères pour juger la performance d'une organisation. Cette conception consacre le règne du relativisme.

En réalité, Hall⁸ distingue deux voies majeures pour concevoir la performance : l'approche par les buts (*goal achievement model*) et l'approche par les ressources (*resource acquisition model*). Un troisième modèle, dit de la satisfaction des parties prenantes, est évoqué mais considéré comme marginal.

C- Performance et modèles de création de valeur

La difficulté de définir le concept de valeur tient à son caractère polysémique. Bourguignon (1998) distingue trois acceptions de la valeur : la valeur au sens de mesure (en particulier dans les disciplines scientifiques que sont les mathématiques et la physique), la valeur au sens économique et la valeur au sens philosophique. La valeur dont il est question ici est une valeur économique qui doit évidemment faire l'objet d'une mesure ; la valeur dont traite la littérature est souvent une valeur pour l'actionnaire (valeur actionnariale).

⁷ Georgopoulos B.S. et Tannenbaum A.S. (1957), "A Study of Organizational Effectiveness", *American Sociological Review*, vol. 22, pp. 534-540 cités par Gauzente C., Op. cit, pp. 145-165.

⁸ Hall R.H. (1980), "Effectiveness Theory and Organizational Effectiveness", *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 16, p. 536-545 cité par Gauzente C., Op. cit, pp. 145-165.

Associer le terme de création à celui de valeur sous – entend que la création de valeur ne va pas de soi. « *La création de valeur économique est au coeur de l'activité des organisations et au centre de leur vocation, de leur raison d'être et de leur stratégie.* »⁹

La conception plus ou moins large que l'on a de la performance influence la perception que l'on a de la valeur. Nous allons donc examiner les différentes conceptions de la performance de l'entreprise et le modèle de la valeur qui en découle.

On peut distinguer trois grands modèles de la valeur, les deux premiers mesurant une valeur éclatée et le troisième, une valeur globale.

1- Modèles de l'actionnaire et du client

➤ *Modèle de l'actionnaire*

La valeur actionnariale est liée à la performance financière. Ce modèle de l'investisseur considère la création de valeur comme le processus de maximisation du montant des flux financiers issus d'un investissement, c'est-à-dire de maximisation de la richesse de l'actionnaire. L'image de l'entreprise est celle d'un portefeuille de projets d'investissement où le critère dominant de performance est la rentabilité.

Pour certains, le management par la valeur actionnariale présente un risque, celui de la «dictature de l'actionnaire » (Albouy, 1999). Le modèle de la valeur actionnariale privilégie une logique financière et un seul acteur : l'actionnaire au détriment d'une logique sociale et d'autres acteurs parmi lesquels figurent les salariés qui constituent le capital humain. Ce modèle de la valeur actionnariale ne rend pas compte d'une façon satisfaisante du processus (complexe) de création de valeur de l'entreprise (elle-même complexe).

➤ *Le modèle du client*

Dans le modèle du client, les critères de performance sont la qualité et la productivité. La valeur y est relative puisqu'elle peut varier d'un client à l'autre. Elle comporte deux dimensions : une valeur d'usage et une valeur de signe. La notion d'usage est simple à comprendre : c'est la recherche d'une fonction, par exemple écrire. Ce qui va expliquer le choix d'un stylo par exemple

⁹ Savall H. et Zardet V. (1998), "Un indicateur de veille stratégique de la création de valeur : la contribution horaire à la valeur ajoutée sur coût variable ou marge sur coût variable", Congrès des IAE, Nantes, Avril, p.1 cités par Khouatra D. et Cappelletti L. (2002) in "Le concept de contrôle de gestion créatif, illustration par une recherche-intervention dans un cabinet d'audit et de conseil".

par un client entre un stylo de marque « bic » ou de marque « Mont Blanc » c'est la valeur de signe, source d'autres avantages tels que la facilité d'écriture, la taille, le poids, l'esthétisme...

Le processus de création de valeur dans ce modèle du client comporte deux grandes phases :

- la connaissance de la valeur perçue par les clients c'est-à-dire comprendre ce qui a de la valeur à leurs yeux ;

- la sélection des clients qui sont le plus en adéquation avec les métiers et la stratégie de l'entreprise pour leur offrir des produits conformes à leur demande, par une segmentation des marchés.

2- Le modèle socio – économique

Le modèle socio – économique appréhende la performance globale (la performance sociale et la performance économique) de l'entreprise ou plus largement de toute autre organisation. Il repose sur deux fondements en interaction : les comportements humains (individuels et de groupe) et les structures (physiques, technologiques, organisationnelles, démographiques et mentales). Cette interaction permanente et complexe alimente le fonctionnement de l'entreprise.

Le modèle socio-économique permet ainsi une approche globale des acteurs en ce sens que toutes les catégories de personnel de l'entreprise doivent être associées, sous diverses formes, à l'élaboration du diagnostic de l'existant, du projet de transformation, de la mise en oeuvre des solutions et de l'évaluation de leurs résultats. Le capital humain est ainsi pris en compte dans sa diversité. Ce modèle représente l'entreprise dans sa globalité c'est-à-dire comme une unité, un système créateur de valeur (ajoutée), en interaction avec son environnement pertinent. Ainsi, les exigences du client (valeur perçue par ce dernier) entrent en ligne de compte dans la mesure de la performance globale. Ce modèle, en cherchant à mesurer la performance globale de l'entreprise, permet de dépasser les limites tenant aux excès analytiques et les clivages qu'ils génèrent dans l'activité de l'entreprise. L'analyse socio-économique est globale également par le fait que l'on combine des informations qualitatives, quantitatives et financières.

Afin de mieux cerner le lien entre la performance et les objectifs poursuivis par l'entreprise, il importe de parler de la planification dans son ensemble.

Section II : Le concept de planification

Dans cette section, nous allons tout d'abord chercher à savoir ce qu'on entend par « planification ». Ensuite, nous mettrons un accent sur les différentes phases qui la constituent.

I- Qu'est – ce que la planification ?

Un objectif est un état voulu à court, moyen et long terme. Les objectifs sont hiérarchisés en fonction du centre de commande auquel ils sont affectés et se différencient dans le temps. Cette définition de l'objectif peut nous aider à définir le concept de « planification ».

A- Définition

De façon simple, la planification est la détermination des objectifs à moyen et long terme.

La planification consiste ainsi à la mise en œuvre dans le temps, des objectifs de gestion des domaines d'activités ; il s'agit de définir des projets d'actions (plans, prévisions d'engagement des ressources), coordonnés et programmés dans le temps, et de préciser les moyens à allouer à cet effet ; la planification à travers les plans, manifeste le souci de préparer l'avenir en définissant un dessein, une trajectoire voulue et permettrait d'atteindre les objectifs désirables.¹⁰

B- Détermination des objectifs

La démarche générale de définition des objectifs d'un responsable est liée aux étapes suivantes : détermination de la mission ; fixation des objectifs annuels à atteindre ; établissement d'un seuil à partir duquel la mission est considérée comme accomplie. Plusieurs difficultés sont susceptibles de se présenter lors de la détermination des objectifs. Avant de les énoncer, nous présenterons au préalable le cycle de planification.

¹⁰ Teller R. (1991), "Contrôle comptable" in Encyclopédie du management, T1, Vuibert, p. 312.

1- Le cycle de planification

Cohen (2001) présente le cycle de planification de la manière suivante :

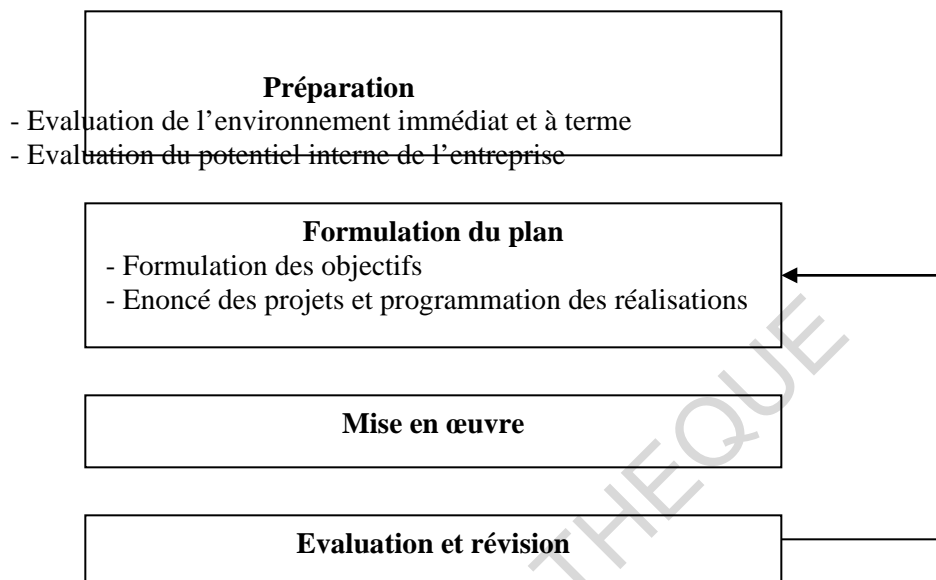


Fig. 1- Le cycle de la planification

En effet, « *La planification donne des indications sur les objectifs poursuivis par l'organisation ainsi que sur la mise en œuvre des stratégies qui sont adoptées pour les atteindre. L'organisation permet de fournir le support structurel et anime les hommes. Le contrôle quant à lui a pour vocation de vérifier que tous les efforts déployés concourent à la réalisation de l'objectif.* »¹¹

2- Problèmes liés à la définition des objectifs

Ici, il importe d'analyser les problèmes à prendre en compte dans le cadre d'une démarche de construction d'un système de mesure des performances :

➤ *Les problèmes associés à la nature de la mission*

- Certaines missions sont relativement vastes et comportent des aspects d'ordre qualitatif, tels que la mobilité d'une équipe, la qualité de l'accueil réservé au client... Il peut être difficile de les traduire en objectifs précis et quantifiés. Leur énoncé risque alors ne pas couvrir ce qui est réellement attendu de la personne ;

- L'horizon de temps de l'évaluation des performances est généralement l'année, ce qui correspond à la durée de l'exercice comptable et du cycle budgétaire. Par conséquent, les

¹¹Teller R., Op. cit.

objectifs servant de base à cette évaluation doivent être annuels. Or, certaines missions s'accommoderaient mieux d'un horizon temps plus vaste ;

➤ ***Les problèmes d'interdépendance***

Les difficultés évoquées précédemment apparaissent lorsqu'on entreprend traduire la mission de chaque responsable en objectifs annuels et quantifiés. Or, l'identification même de ces missions peut être problématique. En effet, elle repose sur un découpage de l'entreprise en domaines de responsabilité tels que ceux – ci chevauchent le moins possible. Dans la mesure où de multiples interdépendances existent, il n'est pas toujours facile d'isoler des missions pouvant être attribuées à un responsable spécifique ;

➤ ***Les problèmes liés à l'environnement***

Les objectifs de chaque responsable sont fixés selon une démarche à la fois réaliste et volontaire. Ils ne doivent pas être trop faciles à atteindre. Sinon, le responsable n'est pas incité à faire des efforts. Cependant, ils doivent tout de même pouvoir avoir une probabilité d'être réalisés : des objectifs considérés comme inaccessibles dès le départ peuvent décourager le responsable car il considère que la bataille est perdue d'avance.

Par ailleurs, l'élaboration des objectifs s'appuie généralement sur toute une série de données historiques permettant à l'entreprise de mobiliser les relations cause à effet. Lorsque l'entreprise ne dispose pas d'une telle connaissance, les objectifs sont difficiles à déterminer ;

➤ ***Les problèmes d'équité***

Afin que le système de mesure des performances puisse être perçu comme équitable dans l'ensemble, il est nécessaire que les objectifs fixés aux différents responsables soient d'un niveau de difficulté comparable. La mise en œuvre de cette règle simple peut soulever des problèmes lors de la construction du système.

II- Phases de la planification

Dans un contexte simple, la planification poursuit plusieurs objectifs. Giraud et *al.* (2002) distinguent quatre phases à la planification :

A- Détermination du niveau de performance attendu

Cette phase peut être subdivisée en deux :

1- Choix et quantification de l'objectif

La maîtrise ou le pilotage ne sont possibles que lorsque la performance recherchée est claire et partagée. Lorsqu'il existe un système de contrôle de gestion de l'entreprise, cette clarification constitue le premier objectif de la planification. En effet, il n'est pas rare, en pratique, d'observer des systèmes de contrôle de gestion construits sur la base d'objectifs peu clairs ou non partagés. Par ailleurs, même lorsqu'une réflexion sérieuse a déjà été menée dans le passé, il convient de lutter contre son obsolescence, en revisitant régulièrement les objectifs afin de rester en phase avec les évolutions de l'environnement.

Une fois la nature des objectifs clarifiée, il convient d'en fixer le niveau attendu. C'est lui qui constituera la jauge par rapport à laquelle seront appréciés les résultats ;

2- Définition du séquençement de l'objectif dans le temps

La première façon de concrétiser les objectifs est d'en échelonner la réalisation dans le temps. Il s'agit de décliner les objectifs à long terme en objectifs intermédiaires plus tangibles. La planification stratégique sera ainsi relayée par un plan opérationnel qui décline les objectifs à moyen terme puis un budget qui poursuit cette déclinaison à court terme.

B- Plans d'actions et anticipation des ressources nécessaires

Cette phase peut aussi être subdivisée en deux :

1- Choix des plans d'action cohérents avec l'objectif

La planification comprend également l'organisation des moyens engagés face aux objectifs. Ceci signifie une anticipation des actions qui vont être entreprises, un travail de mise en cohérence de celles – ci par rapport aux objectifs visés et un arbitrage entre les plans d'actions possibles.

2- Ajustement des ressources

Enfin, la planification suppose d'anticiper les besoins de ressources induits par les objectifs et les plans d'action. Il s'agit d'éviter l'insuffisance de ressources mais également leur excès, situations qui s'avèreraient coûteuses pour l'entreprise.

En fait, la plupart des managers ne sont pas surpris de voir qu'une stratégie ou qu'un objectif ne se concrétise pas. C'est la raison pour laquelle beaucoup d'entreprises lient la stratégie aux critères de performance (Simon et Davila, 1998). En plus, les récents écrits sur la performance mettent en évidence la nécessaire relation qu'il doit avoir entre objectifs et stratégie de l'entreprise et la construction des tableaux de bord. Kaplan et Norton (1992 ; 1993 ; 1996) sont

d'ailleurs précis à ce sujet. Les objectifs et mesures qui apparaissent dans les TBP sont définis dans le cadre d'une réflexion fondée sur la mission et la stratégie de l'entreprise. Il importe donc d'élaborer de « bons » objectifs.

Les développements précédents nous ont emmené à poser l'hypothèse suivante :

H1 : Il existe une concordance entre les objectifs des PME camerounaises et leurs indicateurs de performance.

En somme, nous pouvons dire que la performance est un concept difficile à comprendre. En effet, pour être compétitive, toute entreprise doit être performante, c'est – à – dire meilleure que ses concurrents tant dans sa stratégie que dans son organisation. Pour cela, il est nécessaire de définir efficacement les objectifs à travers notamment la planification. La conception de mesures de la performance devrait donc suivre certains principes pour en assurer l'efficacité. En partie, les objectifs et stratégies de l'entreprise devraient être pris en compte au moment de la conception. Cependant, pour mieux comprendre le concept de « performance », il est indispensable de savoir comment elle peut être mesurée : c'est l'objet du deuxième chapitre.

CHAPITRE II

LA MESURE DE LA PERFORMANCE

La mesure de la performance est une question d'actualité permanente pour toute équipe dirigeante.

Les systèmes de mesure de la performance constituent l'ossature du contrôle de gestion : sans mesure de la performance, il n'y a pas de moyen d'orienter l'action. C'est pourquoi il convient de savoir sur quelles bases la mesure devrait être effectuée. En effet, savoir ce qui est considéré comme performant ou non nécessite la définition de critères précis sur lesquels les mesures seront basées.

Dans une première section, nous allons aborder les aspects généraux concernant les indicateurs de performance avant de parler de l'analyse de la performance proprement dite dans une deuxième section.

Section I : Les indicateurs de performance comme nouvel outil de gestion

Dans cette section, il sera question d'examiner successivement les objectifs de la mesure de la performance, ses principes, la définition de l'indicateur de performance et ses caractéristiques.

Les préoccupations de maîtrise des coûts et de création de valeur amènent les entreprises à mettre en œuvre des démarches de pilotage des performances (Demeestère, 2004). Mais il n'y a pas de pilotage des performances possibles sans outils de mesure. Leur succès dépend de plusieurs facteurs.

I- Objectifs et principes de la mesure de performance

La mesure joue un rôle central en contrôle de gestion. Elle se base sur un certain nombre de principes et a pour objectif principal d'influencer les comportements.

A- Principes de construction de la mesure de la performance

Construire une mesure de performance est complexe. Cette complexité est liée en premier lieu à celle du comportement humain. La difficulté vient également de la multiplicité des principes qui prévalent à cette construction et qu'il est parfois délicat à faire co – exister : les systèmes de mesure observés dans les entreprises résultent donc souvent d'un compromis plus explicite entre ces principes.

En effet, selon Giraud et *al.* (2002), deux principes prévalent à la construction d'une mesure de performance.

1- Principe de pertinence

Une mesure de performance sera considérée comme pertinente si elle oriente le comportement du manager dans le sens des objectifs de l'entreprise. Dans cette perspective, l'idéal est alors que la mesure de performance du manager soit de même nature que la mesure de la performance globale de l'entreprise.

2- Principe de contrôlabilité

Ce principe stipule que la mesure de la performance d'un manager en charge d'une entité doit être construite sur la base des éléments qu'il peut maîtriser.

Ce principe est tout d'abord « limitatif » c'est – à – dire que la contribution du manager doit se limiter aux seuls éléments qui sont sous son contrôle.

B- Pourquoi mesurer la performance ?

L'objectif principal de la mesure de la performance est d'influencer les comportements. Cette mesure va chercher à orienter le comportement des managers de deux façons : par information claire sur la nature de la performance recherchée et par la mise en place de dispositifs d'incitation autour de cette mesure (Giraud et *al.*, 2002).

1- Informer les managers

La mesure de la performance assure avant tout une fonction sur le plan « cognitif » dans la mesure où elle va structurer le schéma de représentation à partir duquel les managers agissent. Elle oriente les comportements en leur donnant une direction, un cap. Elle informe les managers en charge des entités des choix stratégiques opérés au niveau global du groupe dans lequel ils s'insèrent.

La mesure permet par ailleurs, de délimiter les contours de la performance « spécifique » attendue de chacun. En effet, les managers en charge des entités ont des rôles différenciés et donc partiels dans l'atteinte de la performance d'ensemble si bien que la nature et les limites de leur contribution particulière doivent être précisées.

2- Inciter les managers

La mesure de la performance va jouer également un rôle important dans une perspective d'« incitation » c'est – à – dire de mise sous tension du manager en direction de la performance définie. Il ne s'agit plus de définir le cap mais de dynamiser les comportements dans cette direction.

Le premier dispositif d'incitation est la mise en place d'une « négociation » entre le manager et le niveau hiérarchique plus élevé sur les termes de l'évaluation. En fait, dès lors qu'un accord est trouvé, les termes de la contribution prennent un aspect contractuel qui engage chacune des parties.

Le caractère incitatif est renforcé par la mise en place d'un système de « sanction/récompense » indexé sur la performance ainsi définie. Celles – ci peuvent se traduire en terme de rémunération, de statut ou de reconnaissance. Pour être efficace, le dispositif d'incitation suppose que les « règles de jeu » aient été préalablement clarifiées.

En définissant la performance attendue des managers et en créant des enjeux de cette performance, la mesure va donc jouer un rôle très structurant sur les comportements au sein de l'entreprise.

II- Définition et caractéristiques d'un indicateur de performance (IP)

Afin d'élaborer les caractéristiques d' IP, il est sans doute nécessaire de le définir.

A- Définition

Lorino (1999) définit un indicateur de performance comme « *une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat.* »

Avec cette définition, on voit d'emblée ce que l'IP n'est pas : ce n'est pas une mesure « objective », attribut du phénomène mesuré indépendant de l'observateur, mais il est construit par l'acteur (Lorino, 1995), en relation avec le type d'action qu'il conduit et les objectifs qu'il

poursuit ; l'indicateur n'est pas nécessairement un chiffre : l'IP peut prendre toute forme informationnelle répondant à l'une ou l'autre des deux fonctions évoquées dans la définition (conduite de l'action, évaluation de résultats) : jugement qualitatif, signe binaire oui/non, graphique... ; les indicateurs font système. Par exemple, les indicateurs de pilotage jalonnent des actions dont les résultats sont mesurés par les indicateurs de résultat. Les indicateurs de résultat de certaines actions sont des indicateurs de pilotage pour d'autres actions inscrites sur un horizon de temps plus long.

B- Caractéristiques d'un « bon » IP

Elles peuvent être regroupées en deux grands ensembles : l'indicateur doit avoir une efficacité cognitive, il doit avoir une pertinence stratégique et opérationnelle (Lorino, 1999).

1- Nature cognitive de l'IP

L'indicateur est destiné à l'utilisation par les acteurs précis, généralement collectifs (équipes, y compris l'équipe de direction) qu'il doit aider à orienter leurs actions et à comprendre les facteurs de réussite. Dès lors, l'indicateur doit être correctement associé à un acteur. Cette condition d' « efficacité cognitive » de l'indicateur signifie que celui – ci doit pouvoir être lu, compris et interprété aisément par l'acteur auquel il est destiné. Néanmoins, cette préoccupation n'est que marginalement présente dans les entreprises.

2- Pertinence stratégique et opérationnelle de l'IP

➤ *L'indicateur doit avoir une pertinence opérationnelle*

Il n'a d'utilité que relativement à une action à piloter (à lancer, à ajuster, à évaluer), donc est étroitement lié à un processus d'action précis (par exemple, processus d'usinage, processus d'accueil des clients).

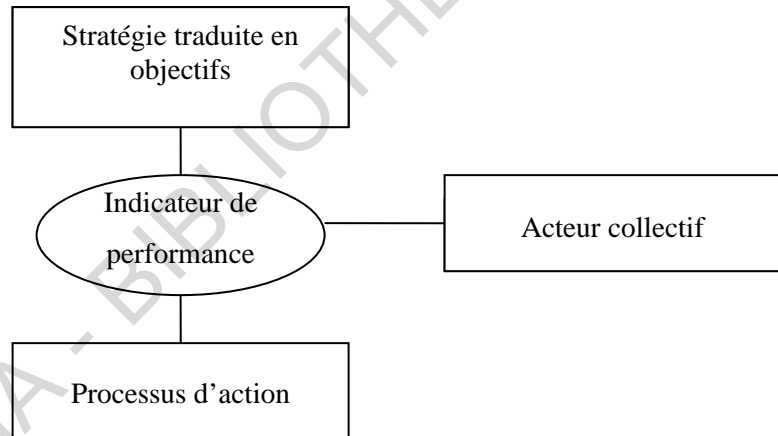
Dès lors, un indicateur entraîne toujours une décision et n'est jamais muet. C'est dire qu'un « bon » indicateur doit inciter à l'action. Les indicateurs de constat ou de mesure d'écarts a posteriori sont inutile. Il n'est pas plus utile d'implanter les indicateurs sur lesquels les utilisateurs n'ont aucun pouvoir ou moyen d'action. A la lecture d'un indicateur, le décideur réagit. Cette réaction peut être de ne rien faire.

Par ailleurs, pour piloter, l'information doit être disponible lorsque la décision est possible. C'est la raison pour laquelle on dit qu'un « bon » indicateur doit délivrer l'information en temps réel ;

➤ **L'indicateur doit avoir une pertinence stratégique**

Il doit correspondre à un objectif, qu'il mesure l'atteinte de cet objectif (indicateur de résultat) ou qu'il informe sur le bon déroulement d'une action visant à atteindre cet objectif (indicateur de pilotage). Un « bon » indicateur doit donc être nécessairement associé à un objectif précis. Il n'est vraiment pas nécessaire de disposer d'indicateurs sans relation directe avec les orientations locales et personnelles. Les objectifs sélectionnés orientent la mesure de la performance : si par exemple la réduction des coûts n'est pas un des objectifs sélectionnés, il ne sert à rien de placer compulsivement une batterie d'indicateurs orientés « mesure des coûts ».

En bref, l'indicateur se trouve en quelque sorte au centre d'un « triangle *stratégie traduite en objectifs / processus d'action / acteur* (collectif) » (Lorino,



1999). **Fig.2-** Le “triangle” de l'indicateur (stratégie, processus, acteur collectif)

Les caractéristiques des IP déjà évoquées, il est capital de prendre connaissance des critères théoriques de la performance.

Section II : Evaluation de la performance

L'idée de mesure de la performance est une notion vague. Il convient alors de savoir sur quelle base la mesure va être effectuée. En effet, savoir ce qui est considéré comme performant ou non nécessite la définition des critères précis sur lesquels les mesures seront basées.

Tout d'abord, la mesure de performance est une notion *relativiste*. En effet, lorsque l'on évalue une performance, il faut savoir par rapport à quoi on le fait et surtout sur quelles bases une

comparaison peut être faite ; la mesure peut néanmoins être *absolue ou relative*. Dans le cadre d'une évaluation relative, les résultats obtenus seront jugés relativement à des performances passées ou extérieures à l'entreprise. Lorsque l'évaluation est absolue, ils sont jugés sans référence à des données précises ; de plus, la mesure peut être *quantitative ou qualitative*, c'est – à – dire basée sur des données chiffrées ou sur des caractéristiques plus subjectives. C'est le mode d'évaluation qui permettra de déterminer ce caractère (Bocquet et *al.*, 2002). Nous allons beaucoup plus nous baser sur ce dernier aspect.

I- Appréhender la performance par les indicateurs financiers

Depuis longtemps, les entreprises ont utilisé les indicateurs financiers pour mesurer leur performance. Malgré leur caractère objectif, ces derniers présentent des limites qu'il convient d'évoquer.

A- La prise en compte des indicateurs essentiellement financiers

Dans ce paragraphe, nous présenterons quelques IP issus de la littérature économique et financière (Gauzente, 2000 ; Wanda, 1994 ; 2001 ; Fansi et *al.*, 2003 ; Lorino, 1999 ; Demeestère, 2004 ; Hossfeld et Klee, 2002 ; Loning et *al.*, 2004) notamment, ceux qui sont quantifiables.

1- Indicateurs comptables, indicateurs boursiers et indicateurs de création de valeur

➤ *Indicateurs comptables*

▪ *La CAF (Capacité d'Autofinancement)*

C'est la trésorerie potentielle dégagée par les opérations de l'exercice, abstraction faite des décalages de trésorerie (créances et dettes), après avoir supporté les coûts provenant des établissements partenaires de l'entreprise : fournitures (achats), personnel (frais de personnel), Etat (impôts), prêteurs (frais financiers) et actions (dividendes) ;

▪ *L'EBE (Excédent Brut d'Exploitation)*

Cet IP représente le solde entre les produits d'exploitation et les charges d'exploitation ayant été consommées pour obtenir ces produits. Il correspond donc au résultat du processus d'exploitation et diffère du résultat d'exploitation dans la mesure où il ne prend pas compte les dotations aux amortissements ou même les dépréciations de l'actif immobilisé.

Les produits d'exploitation moins les charges d'exploitation avant impôts, avant amortissements et avant frais financiers constituent l'EBE ;

- ***L' EBITDA (Earnings Before Interests Tax Depreciation and Amortization)***

C'est un équivalent proche en anglais de l'EBE. Indicateur très utilisé par les groupes, il est censé mesurer la capacité de l'entreprise à financer, sans appel à des fonds extérieurs, ses investissements en biens durables (immobilisations) et ses biens d'exploitation liés au décalage de trésorerie entre le paiement des dettes et l'encaissement des créances (Besoin en Fonds de Roulement) ;

- ***Le RBE (Résultat d'Exploitation)***

Il s'obtient en faisant la différence entre l'EBE et les dotations aux amortissements et provisions d'exploitation. ***L'EBIT (Earnings Before Interest Tax)*** est un équivalent proche en anglais du RBE ;

- ***La Marge Opérationnelle ou Marge d'Exploitation***

C'est le rapport entre le résultat d'exploitation et le chiffre d'affaires. L'équivalent proche en anglais est *l' Operating Margin* ;

- ***Le RNE (Résultat Net d'Exploitation)***

C'est le résultat d'exploitation diminué des impôts théoriques calculés au taux en vigueur de l'Impôt sur les Sociétés. L'équivalent proche en anglais est ***le NOPAT (Net Operating Profit After Taxes)***.

Ces éléments traduisent l'accroissement des richesses dégagé par l'activité industrielle et commerciale de l'entreprise ;

- ***Le résultat net***

Il se calcule en déduisant du résultat d'exploitation, les charges financières nettes des produits financiers, le résultat exceptionnel, l'Impôt sur les Sociétés et les participations des salariés.

Mais la mesure de ces résultats ne prend pas en compte l'ampleur des moyens utilisés pour les obtenir, d'où d'autres indicateurs :

- ***Le ROE (Return On Equity)***

Un actionnaire, qui a confié à l'entreprise des capitaux, pourra s'intéresser au retour qu'il en obtient ou ROE (résultat net / capitaux propres). Cet indicateur fournit la rentabilité des capitaux ;

- ***Le ROCE (Return On Capital Employed)***

Un industriel qui dispose d'un ensemble de moyens d'exploitations, c'est – à – dire d'un capital investi (immobilisations nettes + Besoin en Fonds de Roulement), s'intéresse à la rentabilité économique de ses actifs ou ROCE (RNE / capital investi). Cet indicateur mesure la rentabilité des capitaux investis ;

- ***Le ROI (Return On Investment) ou B/A (Bénéfice/Action)***

Il part d'un objectif en terme de retour sur investissement. Il est couramment utilisé par les investisseurs et les analystes financiers comme élément d'évaluation. Les B/A publics sont généralement établis à partir des comptes consolidés afin de mesurer la rentabilité des groupes.

D'autres indicateurs qui ressortent d'un modèle financier et économique s'intéressent non pas tellement aux résultats mais plutôt aux flux de trésorerie dégagés par l'entreprise :

- ***Le Flux de Trésorerie d'Exploitation après impôts***

Il peut être reconstitué comptablement en prenant l'EBE moins les impôts (Résultat d'Exploitation - variation des Besoins en Fonds de Roulement).

Il mesure le flux de trésorerie généré par les activités industrielles et commerciales de l'entreprise hors investissement et désinvestissement ;

- ***Le Flux de Trésorerie Disponible (Free cash – flow)***

Il est obtenu en déduisant du flux de trésorerie d'exploitation évoqué précédemment, les flux d'investissement et de désinvestissement.

Il fait apparaître des ressources ou besoins de financement résultant des activités industrielles et commerciales de l'entreprise ;

- ***Indicateurs boursiers***

Une recension de multiples études empiriques qui ont porté sur la performance des entreprises, révèle une pluralité de critères, qui supposent tous que la valeur boursière représente fidèlement la valeur créée par l'entreprise, cette hypothèse permettant en outre de résoudre facilement le problème de la mesure. Les critères principaux peuvent être regroupés en deux catégories. La première catégorie de mesures répond à un souci de quantification prévisionnelle, *ex ante*, de la performance. La seconde catégorie regroupe les mesures issues de la théorie du portefeuille, dont l'utilisation se fait principalement *ex post*, dans l'objectif d'évaluer la performance réalisée sur une période donnée.

- ***Les mesures ex ante***

* **Le ratio Q**, proposé par **Tobin**, constitue dans son principe une mesure de l'ensemble des rentes anticipées, sur un horizon infini. Cette mesure se fait en rapportant la somme des valeurs de marché des titres détenus par les investisseurs financiers (actionnaires et créanciers) au montant des capitaux qu'ils ont investis. La valeur des capitaux investis est mesurée par le coût de remplacement des actifs financés, le plus souvent évalué à partir des immobilisations.

$$Q \text{ de Tobin} = \text{Valeur de marché (capitaux propres + dettes financières)} / \text{Coût de remplacement des actifs.}$$

Ce ratio est très proche, dans sa formulation des critères, de la valeur actuelle nette et de l'indice de profitabilité transposés à l'ensemble de l'entreprise ;

* **Le ratio de Marris** repose sur la même logique que le Q de Tobin, mais ne retient que les capitaux directement investis par les actionnaires. Il s'évalue en rapportant la capitalisation boursière à la valeur comptable des capitaux propres.

$$\text{Ratio de Marris} = \text{Capitalisation boursière} / \text{Valeur comptable des capitaux propres.}$$

▪ **Les mesures ex post issues de la théorie du portefeuille**

Les trois mesures usuelles, issues de la théorie du portefeuille et de ses prolongements, constituent des mesures de la valeur créée pour les actionnaires qui prennent également la forme d'indices. Quel que soit l'indice retenu, la mesure des rentabilités réalisées se fait à partir des cours boursiers ; ces mesures ne font intervenir aucune valeur comptable.

* **L'indice de Sharpe**, mesuré par $S = (R - R_f) / \sigma$, rapporte le différentiel entre le taux de rentabilité moyen R du titre de l'entreprise obtenu sur une période donnée et le taux de rentabilité sans risque R_f , ajusté par l'écart-type, représentatif du risque total. Ce faisant, on suppose que le portefeuille de l'investisseur n'est pas diversifié et comprend exclusivement des titres de l'entreprise considérée ;

* **L'indice de Treynor**, mesuré par $T = (R - R_f) / \beta$, repose sur l'hypothèse que le détenteur des titres de l'entreprise détient par ailleurs un portefeuille bien diversifié. Le risque spécifique étant éliminé, seul le risque systématique, non éliminable par diversification, est retenu pour pondérer la rentabilité obtenue.

A l'instar de l'indice de Sharpe, cet indice ne constitue pas, non plus, une mesure directe de la valeur créée ;

* *L'indice de Jensen* permet d'appréhender directement la valeur créée sous forme d'un écart de taux. On suppose également que l'investisseur détient un portefeuille bien diversifié, cependant la logique qui sous-tend cet indice s'écarte de celle de l'indice de Treynor.

➤ *Les indicateurs de création de la valeur*

▪ *La VAN (Valeur Actuelle Nette)*

Elle est basée sur la comparaison directe des cash – flow et du capital investi. La VAN représente la différence entre le cash – flow actualisé et la valeur du capital investi ;

▪ *Le TSR (Total Shareholder Return) ou Taux de Rentabilité Interne*

Il est calculé en prenant en compte les différentes entrées et sorties des fonds par l'action : achat de l'action au départ, encaissement des dividendes,... revente enfin pour clore l'opération.

Certaines mesures, plus récentes, sont représentées par la Market Value Added (MVA) et l'Economic Value Added (EVA). Elles s'appuient sur le même référentiel théorique que les mesures présentées précédemment.

▪ *La MVA*

La MVA, « la valeur de marché ajoutée », se définit comme la différence entre la valeur de marché des capitaux investis VM (capitaux propres et dettes financières) et la valeur comptable de ces mêmes capitaux VC ; $MVA = VM - VC$. En supposant que cette dernière représente une approximation satisfaisante du coût de remplacement des actifs financés, cette mesure s'apparente au Q de Tobin. Cependant, alors que ce dernier représente un indice relatif de la création de valeur, la MVA constitue une mesure monétaire absolue de la valeur créée. La relation entre les deux mesures est triviale : $MVA = VC (Q - 1)$.

▪ *L'EVA*

L'EVA, la « valeur ajoutée économique », est égale à la différence entre le résultat économique après impôt et le coût des capitaux investis par les investisseurs financiers (actionnaires et créanciers financiers) : $EVA = K_a \cdot VC - CMP \cdot VC = (K_a - CMP) \cdot VC$ avec K_a le taux de rentabilité économique mesuré de façon comptable (résultat économique après impôt / actif économique). L'évaluation du CMP (Coût Moyen Pondéré) repose sur les approches traditionnelles.

L'EVA représente ainsi le surprofit évalué relativement à la norme constituée par le CMP ; il s'agit en fait du concept traditionnel de « rente du *goodwill* » remis au goût du jour. Contrairement à la MVA qui tient compte implicitement de l'ensemble des rentes futures anticipées, l'EVA ne retient que la rente sécrétée sur une période.

2- Indicateurs financiers découlant des dimensions classiques de la performance

L'accent est mis, à ce niveau, sur des indicateurs financiers ayant trait à des variables aisément observables ou mesurables; ces indicateurs découlant, pour l'essentiel, des dimensions classiques¹² de la performance sont regroupés en catégories se voulant homogènes.

➤ ***La liquidité***

L'entreprise a une activité cyclique. Pour cela, elle doit respecter ses échéances d'exploitation ;

➤ ***La productivité***

La productivité, indicateur classique de la performance organisationnelle, est aussi un révélateur fondamental de coût autant qu'elle montre aussi la capacité de l'entreprise à rationaliser sa production ;

➤ ***La solvabilité***

La solvabilité est proche de la liquidité. Elle s'accommode au respect des échéances financières de longues périodes par une structure favorable ;

➤ ***La rentabilité et la croissance***

Les indicateurs les plus souvent retenus pour saisir la performance économique se regroupent en deux ensembles. Le premier se compose des indicateurs dits de développement, croissance du chiffre d'affaires, croissance du bénéfice, croissance de la part de marché, etc. Le second ensemble regroupe les indicateurs relevant davantage du domaine financier, à savoir, la rentabilité (financière et/ou commerciale), le taux d'autofinancement, etc.

La rentabilité mesure globalement le surplus économique – financier que génère l'activité de l'entreprise. La croissance quant à elle, reflète l'adéquation de la surface des activités par suite de gains supplémentaires.

¹² Il s'agit surtout de l'efficacité et de l'efficience.

B- Critiques des indicateurs financiers

Dans le domaine de la recherche en gestion, les auteurs sont unanimes pour considérer que l'information financière intégrée dans les systèmes de contrôle de gestion classiques est inadaptée dans les environnements instables et complexes. Ces indicateurs s'avèrent donc insuffisants pour évaluer la performance de l'entreprise.

1- Limites aux seuls indicateurs financiers

Le résultat comptable n'est pas représentatif de la performance économique en raison de son statut normatif (normes comptables). D'autres arguments soulignent les difficultés de la comptabilité à mesurer la performance de l'entreprise.

➤ La difficile prise en compte des actifs incorporels

Ces ressources « intangibles », souvent synthétisées par le concept plus globalisant de capital intellectuel, sont placées, dans la littérature théorique et managériale au centre de la création de valeur.¹³ Or, le capital intellectuel (capital humain, capital structurel, capital client) n'apparaît pas vraiment en totalité dans les informations comptables publiées ;

➤ Les limites du court – termisme et la réémergence du long terme

On reproche couramment aux marchés d'être animés par une vision à court terme, dictée par le mimétisme des opérateurs et favorisée par le processus d'évaluation des performances des gérants ;¹⁴

➤ Le dépassement du concept de valeur actionnariale

Le champ de valeur s'élargit au – delà de la valeur financière. Le concept de valeur actionnariale apparaît trop limité. L'intérêt de l'actionnaire n'exprime pas, à lui seul, l'intérêt social.

La prise en compte des parties prenantes (actionnaires, salariés, clients, fournisseurs, créanciers,...) et des externalités (effets directs sur les autres agents économiques et sur les collectivités publiques concernées, incidences sur l'environnement naturel, sur la santé,...) qui leur sont liées est à l'origine du dépassement de la seule valeur actionnariale ;

¹³ Lacroix M. et Zambon S. (2002), "Capital intellectuel et création de valeur : une lecture conceptuelle des pratiques françaises et italiennes", Comptabilité – Contrôle – Audit, numéro spécial, mai, pp. 61-84 cités par Saghroun J. et Eglem J.Y. (2005) in "Performance globale de l'entreprise : les informations environnementales et sociales sont – elles prises en compte par les analystes financiers pour le diagnostic ?", 25^e Congrès de l'AFC, Orléans.

¹⁴ Ferone G., D'Arcimoles C.H., Bello P., Sassenou N. (2001), *Le développement durable*, Editions d'Organisation, pp. 97-98 cités par Saghroun J. et Eglem J.Y., Op. cit.

➤ *La prise en compte de nouveaux risques*

Trois principaux facteurs influencent la création de valeur : le risque, la croissance et la rentabilité. Le risque apparaît donc comme un élément fondamental de l'appréciation de la performance attendue de l'entreprise. C'est autour de la création d'un capital de confiance que les entreprises doivent se mobiliser. Par ricochet, évaluer la performance durable de l'entreprise implique d'appréhender tous les facteurs de risque latents, qu'ils soient environnementaux, sociaux ou éthiques.

2- Renforcement des données financières

Concernant les systèmes de mesure de la performance, Bollecker (2002) distingue trois courants de travaux issus de la littérature existante.

Le premier courant, plus particulièrement, regroupe des auteurs qui plaident en faveur d'un renforcement des données financières et d'une utilisation plus pertinente de ces dernières. Il s'agit soit des partisans d'un « nouveau » contrôle de gestion qui se fonde sur les coûts cachés de l'organisation¹⁵, sur la comptabilité par activités¹⁶, sur les coûts cibles, soit au contraire de ceux qui arguent en faveur d'une meilleure utilisation de la comptabilité traditionnelle¹⁷. L'une des finalités du contrôle de gestion est ainsi la valorisation monétaire des événements qui caractérisent le fonctionnement de l'entreprise. Cette valorisation repose significativement sur des indicateurs ou inducteurs physiques qui permettent de connaître avec précision les facteurs à l'origine des consommations de ressources. L'information non financière ne constitue alors qu'un moyen de parvenir à la définition des coûts. Burlaud (1990) qualifie ce courant de « hard », au sens où il consiste à analyser plus finement les coûts de structure et/ou à multiplier ces systèmes d'analyse des coûts.

¹⁵ Savall H. et Zardet V. (1992), *Le nouveau contrôle de gestion, Méthode des coûts performances cachés*, Editions comptables Malherbes, Paris cités par Bollecker M. (2002) in "Pratique de différenciation des données dans les systèmes de contrôle de gestion", IUT de Mulhouse.

¹⁶ Mevellec P. (1995), *Le calcul des coûts dans les organisations*, La Découverte, Paris cité par Bollecker M., Op. cit.

¹⁷ Kaplan R. (1995), "Des contrôleurs de gestion aux managers de coûts", *L'Expansion Management Review*, décembre, pp. 46-52 cité par Bollecker M., Op. cit.

Par ailleurs, les nombreuses mutations du contexte économique, social et technologique provoquent des adaptations et des évolutions sans cesse croissantes du contrôle de gestion, développant ainsi des méthodes de management bien au – delà de simples techniques de coûts. La délimitation actuelle du contrôle de gestion exige désormais une structure plus transversale, des choix stratégiques fondés également sur des variables qualitatives ou physiques ainsi que des acteurs responsables avec des décisions décentralisées. D'où l'hypothèse :

H2 : Sous la pression du contexte économique actuel, les PME camerounaises opérationnalisent de plus en plus des indicateurs autres que financiers dans l'évaluation de leurs performances.

II- Vers une rénovation des mesures de la performance

Dans un premier paragraphe, nous parlerons des indicateurs essentiellement qualitatifs avant d'aborder, dans un second, la notion « d'indicateurs mixtes ».

A- Les indicateurs « subjectifs » de la performance

Les seuls indicateurs financiers étant insuffisants pour anticiper la performance élargie de l'entreprise, les éléments non financiers constituent des critères importants dans l'évaluation de la performance.

1- Nécessité de la prise en compte des indicateurs non financiers

Le second courant dont parle Bollecker concerne des auteurs largement influencés par la démarche qualité et qui mettent l'accent sur une forte incorporation des données non financières dans les systèmes de contrôle de gestion¹⁸. Les chercheurs dont le souci est la prise en compte des responsabilités sociales de l'entreprise (notamment en matière de pollution) s'inscrivent également dans ce courant. Ils mettent en avant la richesse de ces informations physiques, leur caractère opératoire, leur réactivité, et leur adaptation aux besoins spécifiques des hommes de terrain¹⁹.

¹⁸ Mignon S. (1996), "Sur la nécessité d'enrichir le système d'information de la comptabilité de gestion : enjeux et perspectives", Actes du XVII^e Congrès de l'AFC, Vol.2, Valenciennes, pp. 673-686 cité par Bollecker M., Op. cit.

¹⁹ Chiapello E. et Delmond M.H. (1994), "Les tableaux de bord, outil d'introduction du changement", *Revue française de gestion*, janvier-février, pp. 49-58 cités par Bollecker M., Op. cit.

2- Quelques exemples d'indicateurs qualitatifs

Dans un de ses travaux, Gaugente (2000) dresse un tableau regroupant les indicateurs subjectifs qui reflètent les deux principales approches de la performance : approche par les buts et approche par les ressources. (Voir tableau 2).

Tableau 2 – Les approches de la performance et le choix des indicateurs subjectifs

Définition de la performance	Dimensions de la performance	Indicateurs subjectifs
Degré d'atteinte d'objectifs	<ul style="list-style-type: none">• économiques et financières• humaines	<ul style="list-style-type: none">• atteinte des objectifs stratégiques• climat social• position sur le marché
Capacité d'acquisition de ressources	<ul style="list-style-type: none">• adaptation à l'environnement• efficacité• complémentarité des sous-systèmes	<ul style="list-style-type: none">• position sur le marché• maîtrise des coûts• survie

Mais les indicateurs qualitatifs ne doivent pas être pris isolément. Il faut les relier aux indicateurs quantitatifs pour une meilleure évaluation de la performance.

B- Les indicateurs mixtes

Parler d'indicateurs mixtes suppose l'utilisation à la fois d'indicateurs financiers et d'indicateurs non financiers.

1- La nécessité de la différenciation des indicateurs

Selon Bollecker, le troisième courant concernant le système de mesure de la performance se positionne au croisement des deux précédents, au sens où il plaide en faveur d'une utilisation d'informations financières et d'informations non financières, sans procéder à une hiérarchisation franche de celles-ci. Pour ces auteurs²⁰, les systèmes de contrôle de gestion sont au service de l'ensemble des partenaires de l'entreprise. La satisfaction des besoins exprimés par ces

²⁰ Atkinson A.A. et al. (1997) "A stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement", *Sloan Management Review*, Spring, pp. 25-37 cités par Bollecker M., Op. cit.

partenaires est alors à identifier dans le fonctionnement organisationnel et à traduire en indicateurs de performance.

Le tableau de bord prospectif (TBP) de Kaplan et Norton (1996) en constitue une illustration. Il consiste à regrouper des indicateurs physiques et financiers dans un document unique, destiné à mesurer quatre phénomènes : la performance financière de l'entreprise pour les actionnaires, les facteurs créateurs de valeur pour les clients, les processus internes et l'apprentissage organisationnel. Les indicateurs contenus dans leur TBP ne sont pas sans lien. Ils sont en interconnexions et permettent de guider l'entreprise vers la performance souhaitée.

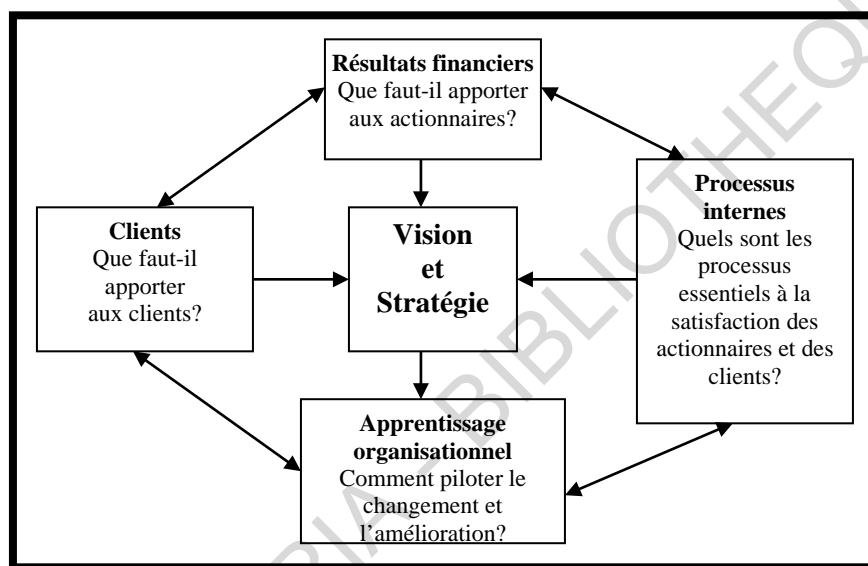


Fig.3- Le tableau de bord prospectif

Au regard de ce schéma, nous constatons que les mesures sont non seulement reliées à la vision et à la stratégie de l'entreprise, mais elles interagissent les unes par rapport aux autres, créant ainsi des relations de causes à effets.

Cette vision « financière et non financière » n'est pas une spécificité propre au Balanced – Scorecard seulement. Par exemple, les français utilisent un système similaire, les Tableaux de bord, depuis des décennies (Lebas, 1994).

Dans le même sens, Saghroun et Eglem (2005) montrent que le développement durable permet par exemple d'accroître les ventes et de réduire les coûts de l'entreprise.

Pour Burlaud (1990), ce courant « soft », consiste simplement à adjoindre au système d'analyse des coûts un autre système d'évaluation de performances, fondé en grande partie sur les indicateurs physiques.

Au regard de ces développements, nous avons formulé la troisième hypothèse :

H3 : Il existe une relation positive entre la prise en compte des indicateurs autres que financiers et l'accroissement de la performance financière des entreprises.

2- Axes principaux de mesure de la performance

Au total, on considère sept axes²¹ de mesure principaux, caractérisant les principales formes de performance :

➤ ***Axe Clients***

L'importance de la mesure de la satisfaction client pour assurer une réussite durable de l'entreprise n'est plus à démontrer. Mais l'orientation client n'est pas un vain mot. Passer d'une logique produit : "On fait ce que l'on sait faire" à une logique client : "On fait ce que les clients attendent" est une véritable révolution en soi ;

➤ ***Axe Partenaires***

Le concept d'entreprise « éclatée » a singulièrement renforcé l'importance des liens entre l'entreprise et ses partenaires, qu'ils soient sous-traitants ou fournisseurs. Des activités d'importance sont ainsi confiées à des partenaires. La performance globale de l'entreprise est étroitement liée à la performance de la chaîne globale de sous-traitance ;

➤ ***Axe Personnel***

La viabilité de l'entreprise réactive est directement dépendante de la participation de l'ensemble de ses acteurs internes. La motivation est ainsi devenue une préoccupation de tous les instants pour le manager moderne. Il est aussi important de juger à sa juste valeur la qualité de la coopération interne ;

➤ ***Axe Développement Durable***

Le potentiel « éthique », qui peut s'exprimer en terme de Développement Durable, prend à juste titre une importance de premier plan ;

➤ ***Axe Actionnaires***

Cet axe, bien trop privilégié aujourd'hui, mérite d'être relativisé en référence aux autres aspects de la performance. Il ne faut pas pour autant perdre de vue que l'entreprise commerciale

²¹ Source : www.piloter.org

a pour finalité la réalisation de profits. L'investisseur, en retour de sa confiance, attend une rémunération ;

➤ ***Axe Processus internes (et système qualité)***

L'approche processus « orientée client » a sérieusement réformé la perception de l'entreprise. Le passage de la conception verticale et hiérarchique à la conception horizontale et responsable a ouvert le champ des possibilités en matière d'amélioration continue. La mesure à la portée de tous est désormais incontournable ;

➤ ***Système d'information***

Le système d'information est la clé de voûte de l'entreprise intégrée. La pertinence et la qualité des informations échangées depuis le client jusqu'au dernier fournisseur conditionnent la viabilité de l'ensemble.

La mesure de la performance ne peut donc être réduite à sa simple dimension financière. Pour assurer une gestion efficace, il est important de mesurer aussi toutes les autres formes de performance apportant une contribution significative à la compétitivité globale.

Au terme de ce chapitre centré sur l'évaluation de la performance, nous avons passé en revue, dans une première section, les aspects généraux concernant la mesure de la performance. Dans une seconde section, nous avons pris connaissance d'un certain nombre d'indicateurs et nous avons énoncé les limites inhérentes à la prise en compte des seuls indicateurs financiers dans l'analyse de la performance, ce qui nous a permis de justifier la nécessaire introduction d'éléments non financiers.

Dans cette première partie, il a été question, dans un premier chapitre, de parler des concepts de planification et de performance. Dans un deuxième chapitre, nous avons explicité la notion de mesure de la performance.

Nous avons retenu que le concept de performance n'est pas nouveau. Depuis longtemps, les entreprises utilisent les indicateurs financiers pour mesurer leur performance mais dans un environnement de plus en plus complexe et turbulent, ce type d'instruments ne suffit plus pour saisir toutes les facettes de la performance des entreprises. Bien plus, pour une meilleure performance, les entreprises doivent bien élaborer leurs objectifs. Dès lors, notre préoccupation est celle de connaître les spécificités des PME camerounaises en matière d'indicateurs de performance : c'est l'objet de la deuxième partie.

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

PARTIE II

**LES SPECIFICITES DES INDICATEURS DE PERFORMANCE AU
CAMEROUN : ETUDE EMPIRIQUE**

La méthode scientifique est l'une des voies de la connaissance, définie comme l'ensemble des procédures à suivre pour démontrer d'une manière non ambiguë les phénomènes physiques en relevant les principes qui les sous-tendent (MOSCOROLA, 1990). Elle nous permet de définir une démarche à suivre afin de mener à bien notre travail.

Comme nous le précisons plus haut, le choix de fonder notre schéma d'appréhension des indicateurs de la performance (IP) au Cameroun se justifie par le fait que les études jusqu'ici menées n'ont pas épousé les réalités profondes du pays. Or, ce pays en développement a un environnement différent des pays développés, source d'inspiration des travaux existants. C'est la raison pour laquelle, nous avons jugé opportun, dans le cadre d'un travail de recherche comme le nôtre, de remédier à ces lacunes de forme en montrant dans un premier temps comment nous avons procédé pour rechercher les IP à partir d'un échantillon de 79 PME Camerounaises (Chapitre III). Dans un second temps, nous présenterons les principaux résultats auxquels nous avons abouti (chapitre IV).

CHAPITRE III

METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Pour conduire toute recherche scientifique, le chercheur doit suivre une méthode qu'on peut définir comme l'ensemble des techniques, processus et règles qui ont présidé au choix des outils nécessaires à la collecte d'informations. De manière prosaïque, c'est la séquence des étapes par laquelle toute recherche doit passer pour faire preuve de rigueur. Elle n'est certes pas l'unique facteur qui module la perception ou l'acceptation d'une recherche ; mais la compétence méthodologique se révèle être une condition impérative pour qu'une recherche soit menée à bonne échéant, avec rigueur et dont la pertinence aura été démontrée. C'est ainsi que l'objectif de ce chapitre est de présenter les principales étapes de notre recherche. Cette présentation passe par celle de notre démarche méthodologique (Section I) et par le traitement des données collectées sur le terrain (Section II).

Section I : Examen du cadre méthodologique

Au sens concret, une méthode est un ensemble de procédés rationnels permettant d'établir et de démontrer une réalité (Foulquié, 1986). Par ricochet, la méthodologie peut être vue comme l'ensemble de démarches raisonnées, les différentes voies utilisées pour la résolution d'un problème principal.

En effet, cette étape de la recherche revêt une coloration nettement plus technique. Il s'agit d'ériger les fondements de la recherche. C'est la raison pour laquelle nous nous proposons dans un premier point, de justifier l'approche que nous avons adoptée dans le cadre de notre travail de recherche. La présentation de l'échantillon sera présentée dans le deuxième point que nous aurons à développer.

I- Approche et type d'investigation

Ici, nous examinerons successivement l'approche adoptée et le type de recherche.

A- Approche hypothético-déductive

On distingue généralement pour une recherche scientifique, deux approches : l'approche inductive et l'approche hypothético-déductive. L'état d'avancement des recherches dans un domaine d'étude et les objectifs de recherche orientent l'approche à adopter. C'est ainsi que dans le cadre de notre travail, nous avons adopté une démarche hypothético-déductive. Cette méthode, contrairement à l'induction qui va généralement de l'observation d'un phénomène à la généralisation empirique, part, quant à elle, de l'application de la théorie au test d'hypothèses. C'est pourquoi nous sommes partis d'un ensemble de considérations théoriques, des analyses logiques et conceptuelles à partir desquels nous avons formulé des hypothèses qui seront confirmées ou infirmées à la suite d'une analyse de données. Une fois la démarche définie, il convient de choisir le type d'investigation ou type de recherche approprié.

B- Type de recherche

Le problème est l'élément déterminant du cadre de la recherche. Si le problème n'est pas clairement identifié et opérationnalisé, il faudra faire recours à une recherche exploratoire. Cette dernière est appropriée lorsque le chercheur n'arrive pas à cerner le problème et par conséquent, à identifier les besoins en information. L'exploration consiste à découvrir ou à approfondir. Elle permet ainsi aux chercheurs de proposer des résultats théoriques novateurs c'est – à – dire de créer de nouvelles articulations théoriques, des concepts répondant aux besoins en information relatives à son sujet d'étude ; la recherche exploratoire n'est généralement pas une fin en soi, elle n'est qu'une étape dont la finalité est de clarifier. Le problème ayant été clairement défini et opérationnalisé à l'issue de la revue de la littérature que nous avons effectuée, le recours à ce type de recherche n'était pas nécessaire.

Deux types de recherches ont attiré notre attention :

➤ ***La recherche descriptive ou causale*** : sa principale fonction est de décrire une situation. La recherche descriptive prend en compte tout ou partie des variables en les considérant sur le même plan c'est – à – dire sans distinguer les variables explicatives des variables à expliquer. Elle décrit de façon synthétique la structure des données afin d'organiser le phénomène pour mieux le comprendre sans toutefois prétendre en donner le schéma de fonctionnement.

➤ **La recherche explicative** : contrairement à la méthode descriptive, elle nécessite une séparation entre deux catégories de variables. Autrement dit, elle a pour objectif l'identification d'une éventuelle relation de cause à effet entre deux ou plusieurs variables. La recherche causale prend la forme d'expérimentation. Il s'agit de méthodes de recherche où l'on fait varier une (ou plusieurs) variable(s) indépendante(s) ou explicatives (la cause) afin d'observer les variations sur la variable dépendante ou à expliquer (l'effet).

II- Echantillonnage

L'échantillonnage est destiné à obtenir de l'information sur une population qu'il faut donc définir de façon précise si l'on veut que les résultats soient clairs.

Dans ce paragraphe, il sera question de présenter notre échantillon mais au préalable nous mettrons en exergue le cadre et l'unité d'échantillonnage.

A- Cadre et unité d'échantillonnage

Le cadre d'échantillonnage est habituellement constitué par la liste de toutes les unités à partir de laquelle on tirera un échantillon aléatoire. Ce cadre doit idéalement coïncider exactement avec la population cible. Compte tenu de l'absence d'un cadre d'échantillonnage exhaustif, nous avons opté pour la plupart du temps pour un échantillon non probabiliste c'est – à – dire de convenance. Toutefois, nous avons eu recours aux fichiers d'entreprises disponibles dans la Chambre de commerce, des mines et de l'industrie du Cameroun et surtout au répertoire des PME Camerounaises de la DPMEA (Direction des PME, de l'Artisanat et du Secteur Informel).

En effet, parmi les entreprises camerounaises, nous avons retenu comme population cible, les PME des villes de Yaoundé, Douala, Garoua, Maroua et Ngaoundéré. Dès lors, notre unité d'échantillonnage devient la PME Camerounaise. Mais comment la distinguer de la grande entreprise ?

Hull (1987) se base sur le nombre de salariés pour définir la TPE et la PME. Il considère comme très petite entreprise, celle qui va de l'entreprise individuelle sans salarié jusqu'à celle ayant 9 salariés ; il considère comme petite entreprise, celle dont l'effectif varie de 10 à 49 salariés et comme moyenne entreprise celle allant de 50 à 499 salariés.

Au Cameroun, le "Conseil Economique et Social" définit la PME comme une entreprise dont le nombre de salariés est supérieur à 10 et ne dépasse pas 100 personnes ; dont le chiffre d'affaires est inférieur ou égal à 1 milliard cinq cent mille francs CFA. Il importe de noter que le critère chiffre d'affaires est aussi souvent utilisé par les organismes financiers.

Parce que les définitions sont disparates, nous avons, dans le cadre de notre étude, retenu le critère le plus simple du nombre de salariés. Nous avons donc considéré comme PME, les entreprises de 10 à 99 salariés. Il est évident que pour les entreprises choisies dans le répertoire des PME, aucun critère n'a été retenu.

B- Présentation de l'échantillon

Il sera question ici de présenter la taille de l'échantillon et de façon plus détaillée, ses principales caractéristiques.

1- Taille de l'échantillon

Le problème de la taille de l'échantillon est traditionnellement présenté à partir des théories statistiques. Mais, en dehors des considérations de précision statistique et de crédibilité, les politiques des entreprises et les contraintes de temps ont fortement influencé la taille de notre échantillon. Ceci étant, nous avons administré 100 questionnaires auprès des entreprises des villes de Douala, de Yaoundé, de Maroua, de Garoua et de Ngaoundéré.

Au total, 90 questionnaires ont été collectés. 79 d'entre eux se sont avérés exploitables car des questionnaires ont dû être retirés soit en raison des données manquantes ou parce que les entreprises ciblées ne faisaient pas partie des PME. Le tableau suivant illustre la taille de notre échantillon.

Tableau 3 – Taille de l'échantillon

Villes	Questionnaires Administrés	Questionnaires Récupérés	Questionnaires Validés	Questionnaires Non validés
Yaoundé	37	35	33	02
Douala	23	20	18	02
Maroua	20	17	12	05
Garoua	10	10	10	0
Ngaoundéré	10	08	06	02
Totaux	100	90	79	11

Source : Nos enquêtes

La taille de l'échantillon étant généralement les réponses effectivement obtenues et exploitables, ce tableau récapitulatif montre comment la taille de notre échantillon s'est constituée. Ainsi défini, nous présenterons ses caractéristiques.

2- Caractéristiques de l'échantillon

Six (06) critères permettent de caractériser notre échantillon :

➤ Répartition de l'échantillon suivant le capital social

Une grande partie de notre échantillon a un capital inférieur ou égal à 20 millions soit 40,5% des entreprises retenues. 18 entreprises ont un capital compris entre 20 et 50 millions. 14 seulement ont un capital compris entre 50 et 80 millions et 19% des entreprises ont un capital supérieur à 80 millions. Le tableau suivant résume mieux cette classification.

Tableau 4 – Répartition de l'échantillon suivant le capital social

		Capital social actuel			
		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	inférieur ou égal à 20 millions	32	40,5	40,5	40,5
	Entre 20 et 50 millions	18	22,8	22,8	63,3
	Entre 50 et 80 millions	14	17,7	17,7	81,0
	Plus de 80 millions	15	19,0	19,0	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Source : Nos enquêtes

➤ **Répartition des entreprises selon leur tranche d'âge**

Parmi les entreprises de notre échantillon, 02 seulement ont été nouvellement créés, 12 d'entre elles ont une durée de vie comprise entre 1 et 3 ans et un peu plus de la moitié a une durée supérieure ou égale à 5 ans soit 53,2% de l'échantillon total (voir tableau ci - après).

Tableau 5 – Répartition de l'échantillon selon leur tranche d'âge

		Tranche d'âge de l'entreprise			
		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moins d'un an	2	2,5	2,5	2,5
	Entre 1 et 3 ans	12	15,2	15,2	17,7
	Entre 3 et 5 ans	23	29,1	29,1	46,8
	Entre 5 et 10 ans	17	21,5	21,5	68,4
	Plus de 10 ans	25	31,6	31,6	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Source : Nos enquêtes

➤ **Répartition des entreprises selon la forme juridique**

La plupart des entreprises de notre échantillon sont des SARL (Société A Responsabilité Limitée) soit 31 entreprises contrairement aux SNC (Société à Non Collectif) qui ne constituent que 6,3% de la population. En outre, on observe 24 entreprises individuelles et 19 sociétés anonymes (SA). Ces informations sont résumées dans le tableau suivant :

Tableau 6 – Répartition des entreprises selon la forme juridique

		Forme juridique			
		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	SA	19	24,1	24,1	24,1
	SARL	31	39,2	39,2	63,3
	SNC	5	6,3	6,3	69,6
	Entreprise individuelle	24	30,4	30,4	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Source : Nos enquêtes

➤ **Répartition des entreprises selon le secteur d'activité**

Tableau 7 – Répartition des entreprises selon le secteur d'activité

		Secteur d'activité			
		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Commerce	30	38,0	38,0	38,0
	Service	29	36,7	36,7	74,7
	Industrie	15	19,0	19,0	93,7
	Autres (à préciser)	5	6,3	6,3	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Source : Nos enquêtes

D'après ce tableau, nous constatons que les entreprises se partagent à peu près à égalité entre commerce (30 entreprises – 38%) et service (29 entreprises – 36,7%). Les entreprises du secteur industriel représentent 19% de l'échantillon. Les autres secteurs concernent principalement l'agriculture et l'élevage. 05 entreprises seulement font partie de cette catégorie.

➤ **Répartition de l'échantillon selon le nombre de personnes employées**

D'après ce critère, nous constatons que la majorité d'entreprises a un effectif compris entre 10 à 49 soit un pourcentage de 79,7%. Les entreprises employant entre 50 et 99 personnes représentent 12,7% de l'échantillon. Une (01) seule entreprise possède plus de 100 employés et 05 seulement en possèdent moins de 09. Ces dernières font sans doute partie de celles choisies dans le répertoire des PME. Le tableau suivant résume l'échantillon d'après ce critère.

Tableau 8 – Répartition des entreprises selon le nombre de personnes employées

		Nombre de personnes employées			
		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	De 1 à 9	5	6,3	6,3	6,3
	De 10 à 49	63	79,7	79,7	86,1
	De 50 à 99	10	12,7	12,7	98,7
	Plus de 100	1	1,3	1,3	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Source : Nos enquêtes

➤ **Répartition des entreprises selon le chiffre d'affaires**

Tableau 9 – Répartition des entreprises selon le chiffre d'affaires

		Chiffre d'affaires annuel			
		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moins de 50 millions	12	15,2	15,2	15,2
	Entre 50 et 150 millions	16	20,3	20,3	35,4
	Entre 150 et 250 millions	18	22,8	22,8	58,2
	Plus de 250 millions	33	41,8	41,8	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Source : Nos enquêtes

D'après ce tableau, on constate que 41,8% des entreprises ont un chiffre d'affaires annuel supérieur à 250 millions. 22,8% ont un chiffre d'affaires compris entre 150 et 250 millions, 16 entreprises ont un chiffre d'affaires annuel compris entre 50 et 150 millions et 12 seulement ont un chiffre d'affaires annuel inférieur à 50 millions.

Après avoir clairement identifié notre échantillon, il est nécessaire de mettre un accent sur l'étape de collecte et de traitement des données.

Section II : Collecte et traitement des données

Avant de spécifier les outils statistiques utilisés, nous parlerons de l'instrument de collecte des données.

I- L'instrument de collecte des données

Avant de parler du questionnaire proprement dit, nous mettrons en exergue la méthode de collecte des données.

A- Choix de la méthode de collecte des données

Les instruments de mesure peuvent être définis comme les supports matériels à la collecte des données. Il existe deux types de données : les données secondaires dont l'objectif est de tirer toute l'information déjà accessible qu'elle soit interne ou externe à l'entreprise ; les données primaires qui ne sont pas disponibles, mais qui sont indispensables pour satisfaire les besoins

d'information et qu'il faudra par conséquent, chercher. C'est à ces dernières que nous avons eu recours.

1- Méthode utilisée

En effet, il existe plusieurs méthodes d'enquête : l'enquête auto – administrée, par téléphone, face à face, par voie postale, à l'aide d'une camera ou d'une cassette audio. Le choix de l'une ou de l'autre des techniques dépend du temps, de la zone géographique et des besoins en information. L'enquête peut aussi être faite par étude de cas : ceci porte sur un stage effectué pour quelques temps dans le milieu où l'on mène l'enquête. Pour ce qui est de notre recherche, plusieurs raisons ont milité en faveur de l'enquête face à face. Nous avons ainsi utilisé le questionnaire pour collecter les données. Ce dernier est administré aux dirigeants des PME. Le choix du dirigeant comme interlocuteur a été dicté par le fait, validé par de nombreux auteurs, que celui-ci exerce une influence significative sur les modes de gestion de l'entreprise, et qu'il semble dès lors en mesure de rendre compte de la manière dont sont élaborés et utilisés les dispositifs qui les supportent. Ce point est par exemple confirmé par Chapellier (1994) qui constate dans ses travaux portant sur les pratiques comptables des chefs d'entreprise de taille moyenne qu'il n'existe pratiquement aucun écart entre les affirmations des dirigeants et celles des comptables salariés quant à la perception des caractéristiques instrumentales des outils comptables et de leur usage.

2- Difficultés rencontrées

L'une des principales difficultés de notre recherche a été d'amener les répondants à accepter de remplir notre questionnaire. Malgré la présentation de notre lettre de recommandation et malgré le fait que l'anonymat des traitements leur est garanti, certains répondants nous prenaient pour des agents de fisc d'où les non – réponses à certaines questions jugées trop « indiscretes » par ceux – ci.

Certains questionnaires ont fait l'objet d'une certaine incohérence de nature à biaiser les données. Il est vrai que pour certains questionnaires, nous avons pu rencontrer les responsables d'entreprises en question pour apporter des éclaircissements. Pour d'autres, malheureusement, les dirigeants se refusaient de nous recevoir à nouveau.

Par ailleurs, l'utilité que revêtent nos travaux d'études aussi bien pour nous, étudiants et l'université que pour ces entreprises elles – même, est ignorée. Beaucoup de dirigeants ne

comprennent pas le bien – fondé de notre recherche. Ceci peut justifier en partie, leur attitude défensive à notre égard.

B- Le questionnaire

Lorsqu'on parle de données primaires, on pense immédiatement au questionnaire qui est le support sollicité pour la collecte des données. La difficulté réside dans la conception et la réalisation d'un bon questionnaire qui doit apporter des réponses sans ambiguïté.

1- L'élaboration du questionnaire

Un bon questionnaire doit être pertinent sur le fond et efficace sur la forme. Sur le fond, le chercheur, que nous sommes, doit chercher à identifier un problème à résoudre. Il a besoin d'informations pour traiter ce problème. Le contenu du questionnaire sera décisif. Il devra susciter l'attention des éventuels interviewés et être compréhensible. L'objectif du questionnaire résumant entièrement le fond est essentiel. Une fois la question du fond résolue, il faut passer à la question de la forme. Les personnes interrogées faisant preuve d'attention et de compréhension doivent donner des réponses intelligibles. Seulement, elles ne pourront donner des réponses intelligibles que si le chercheur a spécialement étudié la forme du questionnaire. Les questions doivent donc être claires sans être simplistes.

2- Le contenu du questionnaire

Chaque questionnaire est spécifique dans son contenu. Son contenu est spécifique au problème à résoudre. C'est ainsi que dans notre questionnaire, nous retrouvons les rubriques suivantes :

- *Les variables relatives aux indicateurs financiers* : elles se retrouvent dans les questions 1, 8, 9 et 10 ;
- *Les variables relatives aux indicateurs non financiers* : elles sont présentes dans les questions 1, 3, 4, 5, 6, 7, 9 et 10 ;
- *Les variables relatives aux objectifs* concernent essentiellement notre deuxième question.
- *Les variables d'identification* concernent, quant à elles, les questions 11 à 16 du questionnaire.

Notre questionnaire est constitué exclusivement des questions fermées. Ceci afin que le répondant soit plus facilement guidé tout en évitant des réponses inappropriées.

II- Le traitement statistique des données

L'objectif est ici de présenter comment nous avons organisé nos données et comment nous les avons traitées statistiquement afin d'obtenir des résultats nous permettant de faire une analyse et de tirer des conclusions empiriques.

A- la codification des variables

La codification est définie comme la transformation des informations recueillies dans une forme compatible avec leur traitement informatisé. L'objectif ici est de rendre les données "comestibles" par l'ordinateur.

Pour certaines questions, le code utilisé correspond directement aux réponses fournies. Nous n'avons pas eu recours à ce type de questions.

En fait, les questions fermées sont faciles à codifier. C'est le cas par exemple de la question 3 :

Quelle appréciation pouvez – vous donner au climat social de votre entreprise ?

Réponse	<input type="checkbox"/> Très serein	<input type="checkbox"/> Serein	<input type="checkbox"/> Tendu
Codification	1	2	3

L'ensemble des questions ont été codifiées comme l'indique le *dictionnaire de variables* qui se trouve en *Annexe 3*.

Toutefois, il est nécessaire de signaler que les questions ouvertes n'ont pas fait l'objet de notre questionnaire.

B- Les méthodes statistiques d'analyse des données

Il existe de nombreuses méthodes d'analyse des données. Le choix d'une méthode se fait généralement en fonction du problème posé et du type de données recueillies.

Nos analyses seront effectuées dans le logiciel d'analyse des données SPSS (Statistical Package for Social Sciences). Plusieurs types d'analyses ont été faites :

1- L'analyse factorielle : l'ACP

L'analyse factorielle, dont l'ACP (Analyse en Composantes Principales) correspond à une approche de résumé empirique dans laquelle les facteurs sont exprimés comme des combinaisons linéaires exactes des variables (et réciproquement les variables peuvent s'exprimer comme des combinaisons linéaires exactes des facteurs).

La démarche empirique cherche à réduire le nombre initial de variables ; celles – ci sont désormais résumées par quelques composantes principales. Ce type d'analyse permet entre autres, de sélectionner parmi un ensemble important de variables celles qui interviennent le plus dans la description du phénomène étudié. Il est en effet possible de ne conserver pour des analyses ultérieures que les variables initiales fortement corrélées avec les facteurs jugés les plus importants.

Toutefois, les variables doivent être métriques et corrélées entre elles pour pouvoir être factorisables et il n'y a pas de distinction entre variables explicatives ou variables expliquées.

Les modalités d'utilisation les plus fréquemment adoptées (définies par Kaiser sous le nom de "*Little Jiffy*") consistent à :

- utiliser l'ACP sur la matrice des corrélations ;
- retenir tous les axes pour lesquels la valeur propre est supérieure ou égale à 1 ;
- effectuer une rotation Varimax.

2- La corrélation de Pearson

La mesure d'association la plus connue a été développée au début du siècle par Karl Pearson. Il s'agit du coefficient de corrélation dont le nom plus complet devrait être "coefficient de corrélation linéaire" ("pearson product moment correlation").

L'objectif est d'étudier si deux variables, mesurées sur le même ensemble d'observations, varient de façon analogue (si pour une observation, l'une prend une valeur élevée, l'autre également une valeur élevée) ou non.

Les coefficients de corrélation varient entre -1 et 1. Son interprétation s'appuie sur les règles suivantes :

- la valeur absolue représente la force de l'association au sens linéaire ; si le coefficient de corrélation vaut 1, la représentation des observations sur un plan dont les axes sont définis par x et y est une droite ; connaître la valeur de x_i permet de prédire exactement la valeur de y_i ; si le coefficient est nul, la connaissance de x_i n'apporte pas d'information (toujours au sens linéaire) sur y_i ;

- le signe du coefficient reflète le sens de la relation : les valeurs positives correspondent à des variations de même sens, les valeurs négatives, à des variations de sens contraire ;

- il est important de souligner que le coefficient de corrélation caractérise une liaison linéaire entre les deux variables ; un coefficient de corrélation faible ou nul peut, dans certains cas, masquer une relation plus complexe ne pouvant être approchée par une droite.

Le coefficient de corrélation peut faire l'objet d'un test (sous l'hypothèse que les deux variables ont des distributions normales).

3- Les autres types d'analyses

Pour vérifier nos hypothèses, d'autres analyses ont été faites :

- **le tri à plat** qui nous a permis de dégager quelques tendances sur les variables pertinentes pour décrire davantage notre échantillon et de contrôler si nous n'avons pas omis certaines données ;

- **l'analyse de la fiabilité** qui consiste à déterminer la cohérence interne de certaines de nos variables ;

- **les tests de moyenne et de l'écart – type** pour mieux décrire et mesurer l'importance de certaines variables.

En conclusion, comme toute étude en science sociale, la qualité de cette recherche dépendra de notre méthodologie. A partir de la littérature existante, nous avons émis des hypothèses que nous avons testées grâce aux données primaires collectées sur le terrain et à l'aide d'un logiciel d'analyse de données. Le chapitre suivant fera état des différents résultats de nos enquêtes.

CHAPITRE IV

ANALYSE DES INDICATEURS DE PERFORMANCE DANS LES PME CAMEROUNAISES

Comme nous l'avons souligné plus haut, la compétence méthodologique est une condition impérative pour qu'une recherche puisse être considérée comme bonne, impérative mais pas suffisante car, après tout, une recherche utile est celle qui va améliorer la prise de décisions : il faut que les conclusions et recommandations soient jugées pertinentes par les uns et les autres et surtout par les décideurs.

En effet, quelles sont les réalités en matière d'IP dans les PME camerounaises ? Pour répondre à cette question, nous examinerons dans une première section, la relation entre les objectifs et les IP. Dans une deuxième section, il sera question d'examiner les types d'IP et de voir s'il existe un lien positif entre ces derniers. Les résultats et analyses – présentés en *Annexe 5* – nous permettront ainsi de confirmer ou d'infirmer nos hypothèses.

Section I : Les objectifs et les indicateurs de performances

Préalablement à la vérification de l'hypothèse et afin de faciliter le travail, une analyse en composantes principales (analyse factorielle) a été effectuée dans le but de réduire les variables utilisées en un nombre restreint de facteurs, puis, nous avons procédé à des tests dans le but de vérifier la fiabilité des mesures et d'éliminer du traitement, les variables non pertinentes (qui diminuent cette fiabilité).

I- Réduction des variables par l'analyse factorielle

L'analyse factorielle constitue une méthode reconnue permettant de réduire un nombre élevé de variables en un nombre restreint de facteurs (dimensions latentes du construit étudié). Ces opérations portent sur les objectifs fixés et sur l'importance des IP.

A- Les objectifs fixés

L'objectif fixé a été caractérisé en adaptant l'outil de mesure de Chenhall et Langfield – Smith (1998). Au total, treize (13) questions décrivant les priorités stratégiques pendant les trois dernières années ont été choisies. Les répondants ont indiqué leur niveau d'accord en utilisant une échelle de type Likert à trois points. Afin d'identifier les objectifs fixés, on a effectué une analyse factorielle sur onze (11) des treize (13) variables. – les deux autres variables nous ont permis de comprendre globalement que, bien que la majorité d'entreprises aient pour objectif de croître et de se développer (97,5%), certaines d'entre elles (46,8%) avouent avoir pour objectif de survivre. Ce qui montre que les entreprises ayant des craintes pour leur survie ont également répondu à notre questionnaire. – Ce qui a amené à l'identification de trois (03) composantes expliquant 63,6% de la variance. Le premier facteur (client) représente les éléments liés à la qualité et aux services offerts aux clients. Le deuxième facteur (produit) correspond aux objectifs liés à l'innovation et à l'offre de produit. Le troisième facteur se concentre sur la stratégie de réduction des coûts (efficacité). Seul un objectif ne joue pas un rôle significatif dans cette analyse : il s'agit de celui d'assurer une disponibilité permanente des produits ou services. Ces trois facteurs ont été choisis comme nouvelles variables pour tester l'hypothèse 1. Les tableaux 10 et 11 permettent de résumer ces analyses.

Tableau 10 – *Variance expliquée totale (objectifs)*

Composante	Sommes des carrés chargées			Somme des carrés pour la rotation		
	Total	% de la variance ==	% cumulés	Total	% de la variance ==	% cumulés
1	2,788	25,342	25,342	2,596	23,602	23,602
2	2,673	24,301	49,642	2,591	23,550	47,152
3	1,531	13,919	63,562	1,805	16,409	63,562

Méthode d'extraction : Analyse des principaux composants.

Tableau 11 – Matrice des composantes après rotation (objectifs)

Matrice des composantes après rotation ^a

	Composante		
	1	2	3
Objectif de respecter les délais de livraison	,865	-8,69E-02	6,780E-03
Objectif de fournir des produits ou services d'excellence qualité	,801	-5,76E-02	,158
Objectif d'offrir des délais de livraison très courts	,663	4,459E-02	7,977E-02
Objectif d'adapter les produits et les services aux besoins des clients	,561	-,127	5,084E-02
Objectif d'offrir un service après-vente de qualité	,553	,110	-4,25E-02
Objectif d'assurer une disponibilité permanente des produits ou services	,311	9,555E-03	,193
Objectif de modifier rapidement les volumes et/ou le mix produit (service)	3,197E-02	,957	7,859E-02
Objectif de fournir des produits ou services ayant des caractéristiques uniques	5,601E-02	,944	3,020E-03
Objectif d'apporter des changements aux produits ou services et introduire de nouveaux produits ou services rapidement	-,146	,855	8,370E-02
Objectif d'avoir des prix bas	6,770E-02	,107	,930
Objectif d'avoir des faibles coûts de production (réduire les coûts)	,140	3,746E-02	,924

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

a. La rotation a convergé en 5 itérations.

En fait, seuls les facteurs dont les valeurs propres sont supérieures à 1 ont été retenus (règle de Kaiser). Une rotation Varimax a été effectuée pour faciliter l'interprétation des facteurs dans la mesure où elle permet d'augmenter artificiellement la lecture des données.

D'après le tableau 10, on constate que la plus petite valeur propre est de 1,8 ; ce qui confirme nos propos. La première composante restitue 23,6% de la variance ; la deuxième en restitue 23,5% et la troisième 16,4%.

En outre, le tableau 11 montre que les variables retenues sont celles dont les « loadings » sont supérieurs à 0,5. C'est ainsi par exemple que le premier facteur (client) regroupe cinq (05) variables (objectif de respecter les délais de livraison ; objectif de fournir des produits ou des services d'excellente qualité ; objectif d'offrir des délais de livraison très courts ; objectif d'adapter les produits et les services aux besoins des clients ; objectif d'offrir un service – après – vente de qualité).

B- Les indicateurs de performance

Afin de mesurer l'importance respective des indicateurs financiers et non financiers utilisés, les répondants ont été invités à exprimer sur une échelle de type Likert à trois points, leur degré d'utilisation sur une liste de dix-sept (17) types d'indicateurs. Cette liste a été adaptée de Kald et de Nilsson (2000). Les résultats apparaissent dans les tableaux 12 et 13 suivants :

Tableau 12 – Variance expliquée totale (indicateurs de performance)

Variance expliquée totale

Composante	Sommes des carrés chargées			Somme des carrés pour la rotation		
	Total	% de la variance ==	% cumulés	Total	% de la variance ==	% cumulés
1	3,694	21,732	21,732	2,279	13,404	13,404
2	1,990	11,708	33,440	2,152	12,658	26,061
3	1,635	9,615	43,055	1,956	11,507	37,569
4	1,478	8,691	51,746	1,906	11,212	48,780
5	1,304	7,673	59,419	1,567	9,217	57,998
6	1,171	6,886	66,306	1,412	8,308	66,306

Méthode d'extraction : Analyse des principaux composants.

Tableau 13 – Matrice des composantes après rotation (indicateurs de performance)

Matrice des composantes après rotation ^a

	Composante					
	1	2	3	4	5	6
Importance accordée aux écarts vis-à-vis des budgets	,902	3,398E-02	2,107E-02	-1,23E-03	8,800E-02	9,706E-02
Importance accordée au besoin de financement	,859	-4,00E-02	5,016E-02	,136	4,388E-02	,114
Importance accordée à l'efficacité dans la production ou la réalisation des prestations	-9,34E-02	,708	4,430E-02	,192	,193	2,127E-02
Importance accordée aux compétences	,197	,665	,189	-,177	,224	,200
Importance accordée à la satisfaction des clients	,229	,641	,381	,168	-,257	-2,06E-02
Importance accordée à la position sur le marché	-,233	,610	-2,57E-02	,319	7,319E-02	,122
Importance accordée à la qualité	,505	,514	,113	-2,70E-02	7,722E-02	-,367
Importance accordée au respect des délais de livraison	,125	,138	,854	6,610E-02	,180	6,214E-02
Importance accordée à la distribution des ventes	-7,43E-03	,132	,827	7,012E-02	,102	7,851E-03
Importance accordée à la rentabilité	5,091E-02	,190	-9,99E-02	,671	-,160	-7,83E-02
Importance accordée aux flux nets de trésorerie	-7,88E-02	,144	,174	,668	,203	5,253E-03
Importance accordée à la réduction des coûts	7,880E-02	3,032E-02	2,066E-02	,636	,400	-2,79E-02
Importance accordée à l'enrichissement des actionnaires	,408	-7,62E-02	,220	,608	-,204	,132
Importance accordée au niveau de technologie	-6,18E-02	,177	7,199E-02	5,336E-02	,768	-1,95E-02
Importance accordée au développement de nouveaux produits ou services	,283	5,520E-02	,245	6,151E-02	,633	,156
Importance accordée à la satisfaction du personnel	6,474E-02	7,347E-02	,317	-4,14E-02	-9,03E-02	,813
Importance accordée au respect de l'environnement	,180	,136	-,300	1,384E-02	,290	,696

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

a. La rotation a convergé en 8 itérations.

Une rotation Varimax a facilité l'interprétation des facteurs. L'analyse a produit six (6) facteurs dont les valeurs propres sont supérieures à 1. La plus petite valeur propre est de 1,4 ce qui correspond à une explication de 8,3% de la variance. Les autres composantes (de 1 à 5)

expliquent environ 58% de la variance. Les facteurs obtenus restituent ainsi en moyenne 66,3% de la variance cumulée.

En fait, le premier facteur (financement) regroupe les mesures liées au budget et au besoin de financement. Le deuxième facteur (source) regroupe les mesures liées aux sources principales de la performance telles que les compétences, la satisfaction des clients, la position sur le marché, la qualité et l'efficacité dans la production. Le troisième facteur (distribution) représente les mesures non financières liées au respect des délais de livraison et à la distribution des ventes. Le quatrième facteur (profit) correspond aux indicateurs financiers tels que la rentabilité, les flux de trésorerie, la réduction des coûts et l'enrichissement des actionnaires. Le cinquième facteur (innovation) exprime l'utilisation des mesures non financières telles que la technologie et le développement de nouveaux produits ou services. Le dernier facteur (environnement) quant à lui a trait à l'environnement interne et externe de l'entreprise. Il s'agit des variables liées à la satisfaction du personnel et au respect de l'environnement.

Comme précédemment, les variables retenues sont celles qui ont des "loadings" supérieurs à 0,5. Ces six (06) facteurs ont été choisis a priori comme nouvelles variables pour tester notre première hypothèse.

II- Objectifs et indicateurs de performance : le test de l'hypothèse

Avant de tester notre hypothèse, nous avons procédé à une vérification de la fiabilité des facteurs dans le but d'éliminer les facteurs non pertinents.

A- L'analyse de la fiabilité des facteurs

Pour tester la cohérence des groupes d'items formant chaque facette des indicateurs synthétiques, il a été fait recours au coefficient *alpha de cronbach*. En effet, cette approche permet d'apprécier la cohérence existant entre les variables de chaque composante. Rappelons que l'homogénéité et la cohérence d'un indicateur synthétique sont acceptées lorsque le coefficient est supérieur ou égal à 0,6.

Ainsi, pour qu'un facteur soit à nouveau retenu, il faut un minimum de 0,6 de la valeur de l'alpha de Cronbach. Parmi les facteurs retenus, deux seulement ont une valeur inférieure à 0,6 soient les facteurs « innovation » et « environnement ». La cohérence interne des variables regroupées au sein de ces facteurs n'est donc pas vérifiée. De plus, parce que présentant un alpha

de Cronbach faible, il y a de très fortes chances que la relation entre les facteurs ne soit pas fiable. Ces facteurs doivent donc être exclus du test de l'hypothèse.

Le tableau ci-dessous résume les différents coefficients obtenus :

Tableau 14 – *Alpha de cronbach selon les facteurs*

Facteurs	<i>Client</i>	<i>Produit</i>	<i>Efficacité</i>	<i>Coût</i>	<i>Source</i>	<i>Distribution</i>	<i>Profit</i>	<i>Innovation</i>	<i>Environnement</i>
<i>Alpha de Cronbach</i>	0,73	0,91	0,87	0,89	0,69	0,78	0,60	0,49	0,46

B- La corrélation entre facteurs retenus

Pour vérifier la vraisemblance de l'hypothèse avancée, nous avons fait recours à des analyses de corrélation (voir tableau suivant).

Tableau 15 – *Corrélation entre les objectifs et les indicateurs de performance (corrélations de Pearson)*

Eléments	<i>Financement</i>	<i>Source</i>	<i>Distribution</i>	<i>Profit</i>
<i>Client</i>	ns	ns	*0,288	*-0,269
<i>Produit</i>	ns	ns	ns	*0,250
<i>Efficacité</i>	ns	ns	*-0,230	ns

** La corrélation est significative au niveau P inférieur à 0,05 (bilatéral)*

ns : non significatif

D'après ce tableau, nous constatons que la plupart des corrélations ne sont pas significatives. Le seuil de confiance associé aux coefficients de corrélation qui sont significatifs est supérieur à 95%.

Cependant, nous pouvons noter quelques corrélations intéressantes et significatives entre l'utilisation des mesures non financières (facteur distribution) et les objectifs concentrés sur le client et l'efficacité ; entre les mesures financières (facteur profit) et les objectifs basés sur le client et le produit. Notre première hypothèse n'est donc pas complètement validée.

En effet, la relation entre les facteurs "distribution" et "client" est assez forte et positive (0,288). C'est dire que les facteurs varient dans le même sens. Les entreprises qui ont pour objectif la satisfaction de la clientèle donnent plus d'importance aux indicateurs liés à la distribution.

De même, il existe une relation forte mais négative (- 0,269) entre "client" et "profit". Ces facteurs varient dans le sens contraire expriment le fait que les entreprises qui ont pour objectif la satisfaction de la clientèle ne donnent pas d'importance aux mesures financières liées au profit.

En outre, les entreprises qui ont pour objectif l'amélioration continue du produit ont tendance à préférer les mesures financières liées au profit. La liaison est donc positive dans la mesure où le coefficient de corrélation est de 0,250. Ce qui est inattendu mais nous pouvons comprendre que les efforts consentis pour l'amélioration du produit traduisent la recherche d'un meilleur profit.

Par ailleurs, il existe une relation forte ($|0,230|$) mais négative (- 0,230) entre "distribution" et "efficacité". Ces deux facteurs varient donc dans le sens contraire. Cela signifie que les entreprises qui ont des objectifs basés sur les coûts (efficacité) ne donne pas d'importance aux indicateurs liés à la distribution qui sont non financiers. Ce qui n'est pas surprenant.

Ici, nous estimons que la non significativité est due essentiellement au fait qu'il n'y a pas assez de variance dans l'une des variables dans la mesure où l'échantillon n'est pas trop faible et que les facteurs ayant un alpha de Cronbach trop faible ont été retirés.

En résumé, nous pouvons dire que *l'hypothèse 1 est partiellement validée.*

Section II : Les types et liens entre indicateurs de performance

Dans cette section, l'analyse met en valeur dans un premier temps, une tendance à la différenciation des données exploitées dans l'entreprise. Les liens entre les différents types d'indicateurs seront abordés dans un deuxième temps.

I- Indicateurs de performance opérationnalisés : le test de l'hypothèse

Afin de tester notre hypothèse, nous avons fait recours tout d'abord au résultat de l'analyse factorielle effectué sur les dix – sept (17) types d'indicateurs. Au terme de l'analyse, nous avons obtenu six (06) facteurs. Deux (02) seulement sont liés aux mesures financières (facteurs 1 et 4). Les quatre (04) autres se composent des mesures non financières (facteurs 2, 3, 5 et 6).

Si l'on se base sur les variables V41 et V42 de notre dictionnaire, respectivement "degré d'importance accordé aux indicateurs financiers" ; et "degré d'importance accordé aux indicateurs non financiers", nous remarquons un bon équilibre entre l'utilisation des données financières et autres que financières : il n'y a aucune différence significative entre la moyenne pour les indicateurs financiers et la moyenne pour les indicateurs non financiers (respectivement de 1,99 et 1,89). Les trois (03) moyennes les plus faibles – qui correspondent ici aux indicateurs les plus opérationnalisés – se rapportent aux indicateurs de satisfaction des clients (1,44), de qualité (1,46) et aux compétences (1,49).

Les développements précédents peuvent être résumés dans les tableaux ci-après :

Tableau 16 – Groupes d'indicateurs de performance

Statistiques descriptives

	Groupe*	Moyenne	Ecart type
Importance accordée à la satisfaction des clients	NF	1,44	,59
Importance accordée à la qualité	NF	1,46	,53
Importance accordée aux compétences	NF	1,49	,66
Importance accordée à l'efficacité dans la production ou la réalisation des prestations	NF	1,61	,67
Importance accordée au respect des délais de livraison	NF	1,66	,73
Importance accordée à la position sur le marché	NF	1,73	,67
Importance accordée à la distribution des ventes	NF	1,75	,74
Importance accordée à la satisfaction du personnel	NF	1,76	,66
Importance accordée à la rentabilité	F	1,89	,78
Importance accordée aux écarts vis-à-vis des budgets	F	1,89	,80
Importance accordée au respect de l'environnement	NF	1,89	,82
Importance accordée au besoin de financement	F	1,94	,85
Importance accordée à la réduction des coûts	F	1,97	,75
Importance accordée au développement de nouveaux produits ou services	NF	1,97	,82
Importance accordée au niveau de technologie	NF	2,01	,78
Importance accordée aux flux nets de trésorerie	F	2,04	,81
Importance accordée à l'enrichissement des actionnaires	F	2,49	,70
N valide (listwise)	79		

Tableau 17 – Regroupement d'indicateurs financiers et non financiers

Statistiques

		Degré d'importance accordé aux indicateurs financiers	Degré d'importance accordé aux indicateurs non financiers
N	Valide	79	79
	Manquante	0	0
Moyenne		1,99	1,89
Ecart-type		,69	,68

Comme on s’y attendait, les indicateurs non financiers sont bel et bien présents dans les PME camerounaises. On ne saurait donc trouver les principaux indicateurs de performance des entreprises dans les seules données financières. D’autres grandeurs, plus qualitatives, reflètent mieux les conditions économiques et les perspectives de croissance d’une entreprise (Eccles, 1991).

Pour une meilleure vérification de notre hypothèse, les répondants ont aussi indiqué le degré d’importance qu’ils accordent aux indicateurs de la performance avant les trois dernières années. Nonobstant le fait que certaines entreprises sont nouvelles, on observe une légère différence quant à la classification des indicateurs selon leur degré d’importance.

Pour une meilleure interprétation des données, un recodage des moyennes a été nécessaire. Une valeur égale à 1 était attribuée si le répondant disait qu’un indicateur était très important ou important. Lorsque le répondant disait qu’un indicateur n’est pas important, une valeur égale à 0 était attribuée. Ainsi, plus la moyenne se rapproche de 1, plus l’indicateur est utilisé.

Tableau 18 – Indicateurs utilisés avant les trois dernières années

Statistiques descriptives

	N	Moyenne
Importance accordée à la rentabilité	65	,91
Importance accordée à la réduction des coûts	65	,86
Importance accordée à la position sur le marché	65	,86
Importance accordée à la satisfaction des clients	65	,85
Importance accordée au besoin de financement	65	,83
Importance accordée au respect des délais de livraison	65	,82
Importance accordée à l'efficacité dans la production ou la réalisation des prestations	65	,82
Importance accordée à la satisfaction du personnel	65	,82
Importance accordée à la qualité	65	,82
Importance accordée aux compétences	65	,80
Importance accordée aux écarts vis-à-vis des budgets	65	,78
Importance accordée à la distribution des ventes	65	,77
Importance accordée aux flux nets de trésorerie	65	,77
Importance accordée au développement de nouveaux produits ou services	65	,72
Importance accordée au respect de l'environnement	65	,63
Importance accordée au niveau de technologie	65	,60
Importance accordée à l'enrichissement des actionnaires	65	,49
N valide (listwise)	65	

Tableau 19 – Indicateurs utilisés ces trois dernières années

Statistiques descriptives

	N	Moyenne
Importance accordée à la qualité	79	,99
Importance accordée à la satisfaction des clients	79	,95
Importance accordée aux compétences	79	,91
Importance accordée à l'efficacité dans la production ou la réalisation des prestations	79	,90
Importance accordée à la position sur le marché	79	,87
Importance accordée à la satisfaction du personnel	79	,87
Importance accordée au respect des délais de livraison	79	,85
Importance accordée à la distribution des ventes	79	,82
Importance accordée à la rentabilité	79	,75
Importance accordée à la réduction des coûts	79	,73
Importance accordée aux écarts vis-à-vis des budgets	79	,73
Importance accordée au respect de l'environnement	79	,72
Importance accordée au niveau de technologie	79	,70
Importance accordée au développement de nouveaux produits ou services	79	,68
Importance accordée au besoin de financement	79	,67
Importance accordée aux flux nets de trésorerie	79	,66
Importance accordée à l'enrichissement des actionnaires	79	,39
N valide (listwise)	79	

D'après les tableaux ci – dessus, on constate qu'avant les trois dernières années, l'indicateur le plus utilisé était la profitabilité. La réduction des coûts et la position sur le marché présentent également une grande importance. Pour ces entreprises, leur importance est égale (0,86 chacun).

Ces trois dernières années, les entreprises ont tendance à privilégier la qualité, la satisfaction des clients et les compétences (les moyennes sont respectivement de 0,99 ; 0,95 et 0,91). Toutefois, les mesures financières ne sont pas totalement rejetées. D'ailleurs, la différence entre les moyennes est infime avant et après les trois dernières années.

Dans l'ensemble, le tableau 19 montre que les dirigeants se préoccupent des indicateurs retenus et qu'ils les jugent importants puisque aucun indicateur n'a une moyenne inférieure à 0,6 en dehors de "l'enrichissement des actionnaires". Les mesures utilisées montrent donc une bonne pertinence.

Ces données confirment les résultats de travaux antérieurs sur la forte stabilité des outils comptables traditionnels même dans l'environnement dynamique du XXI^e siècle. Ainsi, malgré les critiques soulevées à l'égard des limites des mesures de la performance financière, nous constatons que celles-ci demeurent très présentes et utilisées dans les organisations.

Les propositions concernant la production de mesures de la performance non financière ne doivent donc pas être vues comme des propositions visant le remplacement des données financières. Il s'agit davantage de mettre en place un instrument complémentaire qui vise à doter les gestionnaires de la performance, de moyens pertinents pour accomplir leurs tâches (Bergeron, 2002).

Finalement, il a été demandé aux répondants d'indiquer le type d'indicateurs opérationnalisés. Il s'agit de la variable V40 de notre dictionnaire. Les réponses sont condensées dans le tableau qui suit :

Tableau 20 – Type d'indicateurs de performance opérationnalisés

		Type d'indicateurs de performance opérationnalisés			
		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Uniquement financiers	14	17,7	17,7	17,7
	Uniquement non financiers	20	25,3	25,3	43,0
	Mixtes (financiers et non financiers)	45	57,0	57,0	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Au regard de ce tableau, nous constatons que 14 entreprises utilisent seulement les indicateurs financiers, 20 d'entre elles utilisent uniquement des indicateurs non financiers. Plus de la moitié de l'effectif total utilise les indicateurs mixtes.

En somme, tous *ces développements conduisent à confirmer l'hypothèse 2* qui stipule que les PME camerounaises opérationnalisent de plus en plus des indicateurs autres que financiers dans l'évaluation de leurs performances.

II- Indicateurs non financiers et performance financière : le test de l'hypothèse

Pour tester notre hypothèse, cinq (05) types d'indicateurs ont été retenus pour ce qui est de l'évaluation de la performance organisationnelle par les répondants. Il s'agit du climat social, des objectifs stratégiques, de la position sur les marchés, de la maîtrise des coûts et de la survie de l'entreprise. Ces indicateurs reflètent les deux principales approches de la performance : approche par les buts et approche par les ressources.

Les indicateurs liés à la performance financière sont au nombre de quatre (04) : les évolutions du chiffre d'affaires, du bénéfice net, de la trésorerie et des gains de productivité.

Nous avons ainsi utilisé, pour notre analyse, les variables V31 à V39. Les corrélations entre les variables permettront de chercher une relation linéaire – le sens de la relation étant défini à l'avance, une corrélation unilatérale est appropriée. –

Les résultats de l'analyse montrent que des relations significatives et consistantes prévalent entre les indicateurs financiers et non financiers. Ces résultats confirment notamment les résultats de Gauzente (2000) sur les liens entre indicateurs objectifs et indicateurs subjectifs de la performance.

En effet, 99% des coefficients sont significatifs aux seuils de 5% et 1%. Ces relations sont de nature concomitante. Les résultats des corrélations sont présentés dans le tableau ci – après :

Tableau 21 – *Corrélations entre indicateurs financiers et non financiers (corrélation de Pearson)*

Eléments	Climat social	Position sur les marchés	Atteinte des objectifs stratégiques	Niveau de maîtrise des coûts	Survie de l'entreprise
Evolution du chiffre d'affaires	*0,211	**0,327	**0,389	**0,313	**0,442
Evolution du bénéfice net	**0,277	**0,374	**0,390	*0,202	**0,274
Evolution de la trésorerie	**0,295	**0,380	**0,540	**0,275	**0,315
Evolution des gains de productivité	ns	**0,295	*0,260	*0,212	*0,246

* *La corrélation est significative au niveau 0,05 (unilatérale)*

** *La corrélation est significative au niveau 0,01 (unilatérale)*

Au vu de ce tableau, on constate que l'évolution du chiffre d'affaires est plus corrélée à la survie de l'entreprise : moins les dirigeants s'inquiètent pour la survie de l'entreprise, plus le chiffre d'affaires est important.

Les évolutions de la trésorerie et du bénéfice net apparaissent surtout liées à l'atteinte des objectifs stratégiques. Cela signifie que la prise en compte des objectifs stratégiques permet un accroissement du bénéfice net et par ricochet, de la trésorerie.

Par ailleurs, lorsque la position de l'entreprise sur ses marchés est favorable, il s'ensuit une évolution des gains de productivité. Toutefois, l'atteinte des objectifs stratégiques, des coûts suffisamment contrôlés et la non inquiétude sur la survie de l'entreprise permettent un accroissement des gains de productivité.

En bref, les coefficients sont tous de signe positif et sont significatifs à l'exception de la relation entre "climat social" et "évolution des gains de productivité". Autrement dit, la prise en compte des indicateurs autres que financiers permet une amélioration de la performance financière des PME camerounaises. *Ces résultats confirment donc la vraisemblance de l'hypothèse 3.*

Nous venons de clôturer la mise à l'épreuve des hypothèses de notre modèle d'analyse. Ces hypothèses, au nombre de trois, étaient formulées en termes d'adéquation entre les objectifs et les indicateurs de performance, d'opérationnalisation des indicateurs autres que financiers et de lien entre indicateurs financiers et non financiers.

La présente partie nous a permis d'examiner d'une part, les aspects méthodologiques de la recherche ainsi que les caractéristiques de notre échantillon. D'autre part, nous avons présenté les outils statistiques utilisés. Finalement, les analyses et les résultats concernant nos différentes hypothèses ont été présentés. Il en ressort que deux d'entre elles ont été entièrement validées. Cela signifie que les considérations théoriques afférentes aux indicateurs de performance ne coïncident pas toujours avec la « façon de faire » des PME camerounaises.

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

Pour conclure ce travail, il nous semble judicieux de rappeler les objectifs de la recherche ainsi que nos hypothèses. Par la suite, les résultats des différentes analyses, les limites de notre travail et les axes futurs seront présentés.

RAPPEL DES OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

Un bon travail scientifique est guidé par les objectifs qu'il poursuit. C'est ainsi que les objectifs de notre travail étaient les suivants :

- Examiner la cohérence des liens entre les objectifs des PME et leurs performances ;
- Faire état des pratiques en matière de mesure de performances par des indicateurs financiers et non financiers ;
- Analyser l'impact de l'utilisation des indicateurs autres que financiers sur la performance financière de l'entreprise.

RAPPEL DES HYPOTHESES

Les hypothèses constituent les bases théoriques de notre travail. Ce sont des réponses théoriques à nos questions de recherche. Elles ont guidées la logique de notre travail. Elles sont les suivantes :

- H1 : Il existe une concordance entre les objectifs des PME camerounaises et leurs indicateurs de performance ;
- H2 : Sous la pression du contexte économique actuel, les PME camerounaises opérationnalisent de plus en plus des indicateurs autres que financiers dans l'évaluation de leurs performances ;
- H3 : Il existe une relation positive entre la prise en compte des indicateurs autres que financiers et l'accroissement de la performance financière des entreprises.

RESULTATS DES DIFFERENTES ANALYSES

Il ressort de nos différentes analyses, les résultats suivants :

- l'hypothèse **H1** a été *partiellement validée*. La confirmation partielle de cette hypothèse est contraire à nos attentes ;
- l'hypothèse **H2** quant à elle, peut être considérée comme entièrement *validée*. L'intégration et l'utilisation des données non financières constitue dans l'enquête une composante essentielle de l'évolution des systèmes de contrôle de gestion. Cette hybridité des

mesures de la performance (utilisation conjointe d'indicateurs financiers et non financiers) témoigne d'une volonté de piloter les organisations par des outils plus variés et plus qualitatifs ;

- l'hypothèse **H3**, peut aussi être considéré comme *validée*. Précisément, il existe une relation positive entre la prise en compte des indicateurs non financiers et l'accroissement de la performance financière de l'entreprise.

LIMITES DE LA RECHERCHE

L'une des principales limites de notre travail réside probablement à la collecte des données. En effet, des non – réponses à certaines questions jugées trop « indiscretes » par les répondants ont été observées. Une rétention plus ou moins volontaire des informations et une déformation des réalités de l'entreprise introduisent tout aussi un biais dans la collecte des données et par conséquent dans l'ensemble du travail effectué.

Par ailleurs, la taille de l'entreprise, son secteur d'activité, les caractères du propriétaire – dirigeant constituent des facteurs qui pourraient affecter le degré d'adéquation et la présence des systèmes de mesure de la performance financière et non financière. Aussi, l'absence des données chiffrées pour mesurer la performance financière tant à diminuer quelque peu la pertinence de nos conclusions.

Le biais relatif à l'échantillon et l'utilisation d'un questionnaire pour recueillir les données constituent également des limites importantes.

Mentionnons pour terminer que la taille de l'échantillon et le fait que ce soit une étude à caractère confirmatoire plutôt qu'exploratoire restreint notre champ d'étude.

AXES FUTURS DE LA RECHERCHE

A l'heure où la mondialisation fait du monde un village planétaire et avec l'avènement du marché boursier au Cameroun, les résultats de notre enquête doivent être validés par un grand échantillon d'entreprises de différents pays pour gagner en pertinence.

En outre, notre étude montre que les systèmes d'évaluation des performances sont établis autour des structures qui peuvent différer des dimensions retenues dans le tableau de bord prospectif (TBP) de Norton et Kaplan. Les facteurs obtenus (*financement, source, distribution, profit, innovation, environnement*) ne correspondent pas aux quatre perspectives du TBP (*résultats financiers, clients, processus internes, apprentissage organisationnel*). Dès lors, ces différents facteurs ne peuvent – ils pas être considérés comme un "modèle" de mesure de la performance dans les PME camerounaises ?

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

ARTICLES

- Azan W. (2003), "*Du concept de développement chez F. Perroux aux théories de la performance par le changement organisationnel en sciences de gestion*", www.google.com.
- Bergeron H. (1998), "*Les tableaux de bord pour rendre compte de la performance : typologie et déterminants*", Actes du XIX Congrès de l'AFC, Nantes, Volume II, pp. 555-568.
- Bergeron H. (2000), "*Les indicateurs de performance en contexte PME, quel modèle appliquer?*", Actes du XIX Congrès de l'Association Française de Comptabilité, Angers.
- Bergeron H. (2002), "*La gestion stratégique et les mesures de la performance non financière des PME*", 6^e congrès international francophone sur la PME, HEC, Montréal, octobre.
- Bocquet V., Cardot M., Chretien A., Blampey B., Curtal J., Mutschler S., Poujol D. et Redjem-Chibane R. (2002), "*Evaluation et contrôle de la performance des achats des frais généraux*", DESMA recherche collective, juin.
- Bollecker M. (2002), "*Pratique de différenciation des données dans les systèmes de contrôle de gestion*", IUT de Mulhouse.
- Bourguignon A. (1995), "*Peut – on définir la performance?*" *Revue Française de Comptabilité*, n° 269, pp. 61-66, août.
- Bourguignon A. (1998), "*Management accounting and value creation : value yes but what value ?*", *Working Paper*, ESSEC, Novembre.
- Chapellier Ph. (1994), "*Comptabilité et système d'information du dirigeant de PME : essai d'observation et d'interprétation des pratiques*", Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Montpellier 2.
- Chenhall R. H. et Langfield-Smith K. (1998), "*The relationship between strategic priorities, management techniques and management accounting : an empirical investigation using a systems approach*", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 23, n° 3, pp. 243-264.
- Chong V. (1996), "*Management accounting systems, task uncertainty and managerial performance : a research note*", *Accounting, Organization and Society*, pp. 415-421.
- CRI (Collectif de Recherche sur l'Immatériel) (1997), "*gestion de l'immatériel : fondements d'une méthodologie générale d'évaluation et contrôle*", www.google.com, mars.
- Dess G.G. et Robinson R.B. (1984), "*Measuring organizational performance in the absence of objective measures : the case of the privately – held firm and conglomerate business unit*", *Strategy Management, Journal* n° 5, pp. 265-273.
- Devise O. et Vaudelin J-P. (2003), "*Evaluation de la performance d'une PME : le cas d'une entreprise auvergnate*", 4^e Conférence Francophone de MOSIM'03, Toulouse, avril.

Drucker P. (1995), "*L'information dont les dirigeants ont vraiment besoin*", Harvard Business Review, traduction par Nathalie Meyer pour les Editions d'organisation, janvier – février, pp. 7-38.

Eccles R. (1991), "*Le manifeste de l'évaluation des performances*", Harvard Business Review, traduction par Nathalie Meyer pour les Editions d'organisation, janvier – février, pp. 39-66.

Fansi T.M., Youdom A. et Böhning W.R. (2003), "*Liens entre les principes et droits fondamentaux au travail et développement économique*", www.google.com, mai.

Gauzente C. (2000), "*Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs : quelle validité ? Analyse de la pertinence de certains indicateurs*", Finance contrôle stratégie, volume 3, n°2, juin, pp. 145-165.

Germain C. (2002), "*Le pilotage de la performance dans les PME : les résultats d'une recherche empirique*", www.google.com.

Gul F. (1991), "*The effects of management accounting systems and environmental uncertainty on small business managers' performance*", Accounting and business research, vol. 22, n° 85, pp. 57-61.

Hossfeld C. et Klee L. (2002), "*Informations financières sur la performance des entreprises allemandes et françaises*", www.google.com.

Julien P. A., Toulouse J. M., Ramangalahy C. et Morin M. (1998), "*Comportements d'information, compétitivité et performance des PME exportatrices*", 4^e congrès international francophone de la PME, Metz, octobre.

Kald M. et Nilsson F. (2000), "*Performance measurement at Nordic companies*", *European Management Journal*, Vol. 18, n°1, pp. 113-127.

Kaplan R. et Norton D. (1992), "*Le tableau de bord prospectif : un système de pilotage de la performance*", Harvard Business Review, traduction par Jean-Louis Klisnick pour les Editions d'organisation, janvier – février, pp. 155-178.

Kaplan R. et Norton D. (1993), "*Mettre en pratique le tableau de bord prospectif*", Harvard Business Review, traduction par Jean-Louis Klisnick pour les Editions d'organisation, septembre – octobre, pp. 179-216.

Kaplan R. et Norton D. (1996), "*Le tableau de bord prospectif : outil de management stratégique*", Harvard Business Review, traduction par Jean-Louis Klisnick pour les Editions d'organisation, janvier – février, pp. 217-248.

Khouatra D. et Cappelletti L. (2001), "*Le concept de contrôle de gestion créatif, illustration par une recherche – intervention dans un cabinet d'audit et de conseil*", Communication au Congrès de l'AFC, 17-19, mai.

Langelin P. (2000), "*Quels facteurs de performance pour quels types d'équipe ? L'avis des managers*", www.google.com.

Lebas M. (1994), "*Managerial accounting in France - Overview of past tradition and current practices*", *The European Accounting review*.

- Lebas M. (1995), "*Peut – on définir la performance ?*", *Revue Française de Comptabilité*, n° 269, août.
- Loning H., Malleret V. et Doriath B. (2004), "*le contrôle de gestion : organisation et mise en œuvre*", 2^e éd., Dunod.
- Lorino P. (1998), "*Le balanced scorecard revisité : dynamique stratégique et pilotage de performance, exemple d'une entreprise énergétique*", www.google.com.
- Mathe J. C. et Chague V. (1999), "*L'intention stratégique et les divers types de performances de l'entreprise*", *Revue française de gestion*, pp. 39-49.
- Meyer C. (1994), "*Comment de bons indicateurs aident les équipes à atteindre l'excellence*" *Harvard Business Review*, traduction par Vincent Phalippou pour les Editions d'organisation, mai – juin, pp. 125-154.
- Sambo M. (1996), "*Profil des chefs d'entreprises et performance de leurs entreprises*", thèse de doctorat du III^e cycle en gestion des entreprises, Université de Yaoundé II, mars.
- Saghroun J. et Eglem J. Y. (2005), "*Performance globale de l'entreprise : les informations environnementales et sociales sont – elles prises en compte par les analystes financiers pour le diagnostic ?*", 25^e Congrès de l'AFC, Orléans.
- Simons R. et Davila A. (1998), "*Quel est le taux de votre return on management ?*", *Harvard Business Review*, traduction par Vincent Phalippou pour les Editions d'organisation, janvier – février, pp. 96-124.
- Tsapi V. (1998), "*La performance des relais commerciaux en équipements industriels dans un pays en voie de développement : une analyse au regard de la théorie de l'agence*", Actes des colloques de l'Association Française de Marketing, p. 371.
- Wanda R. (1994), "*Contribution à la connaissance des déterminants de la performance : essai d'analyse à partir d'un échantillon d'entreprises camerounaises*", Thèse de Doctorat, Yaoundé, juin.
- Wanda R. (2001), "*Structure financière et performance des entreprises dans un contexte sans marché financier : le cas du Cameroun*", www.google.com, octobre.

OUVRAGES

- Alazard C. et Separi S. (2001), *Contrôle de gestion : manuels et applications*, 5^e éd., Dunod, Paris.
- Bouquin H. (1997), *Comptabilité de gestion*, Sirey.
- Bouquin H. (1999), *Le Contrôle de Gestion*, 4^e éd., Presses Universitaires de France, Paris.
- Burlaud A. et Simon C. J. (1997), *Le contrôle de gestion*, Editions La Découverte.
- Cohen E. (2001), *Dictionnaire de gestion*, 3^e éd., Editions La Découverte, Paris.
- Demeestère R. (2004), *Comptabilité de gestion et mesure des performances*, Dunod.
- Dupuy Y. (1999), *Faire de la recherche en contrôle de gestion ? De la compréhension des pratiques à un renouvellement théorique*, Vuibert, FNEGE.

Foulquié P. (1986), *Dictionnaire philosophique*, PUF, 5^e édition.

Giraud F., Saulpic O., Naulleau G., Delmond M. H. et Bescos P. L. (2002), *Contrôle de gestion et pilotage de la performance*, Edition Gualino, Paris.

Hull G. S. (1987), *La petite entreprise à l'ordre du jour*, Edition Harmattan, Paris.

Lorino P. (1995), *Comptes et récits de la performance*, Editions d'Organisation, Paris.

Lorino P. (1997), *Méthodes et pratiques de la performance*, Editions d'Organisation, Paris.

Morin E.M., Savoie A. et Beaudin G. (1994), *L'efficacité de l'organisation – théories, représentations et mesures*, Montréal, Gaëtan Morin Editeur.

Moscorola J. (1990), *Enquête et analyse des données*, collection Vuibert gestion ; librairie Vuibert, Paris.

Teller R. et Lauzel P. (1997), *Contrôle de gestion et budgets*, 8^e éd., Sirey.

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE 1

Lettre de recommandation

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE 2

Questionnaire

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE 3

Dictionnaire de variables

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE 4

Résultats du tri à plat

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE 5

Résultats des tests d'hypothèses

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

Analyse factorielle

Variance expliquée totale

Composante	Sommes des carrés chargées			Somme des carrés pour la rotation		
	Total	% de la variance ==	% cumulés	Total	% de la variance ==	% cumulés
1	2,788	25,342	25,342	2,596	23,602	23,602
2	2,673	24,301	49,642	2,591	23,550	47,152
3	1,531	13,919	63,562	1,805	16,409	63,562

Méthode d'extraction : Analyse des principaux composants.

Matrice des composantes après rotation ^a

	Composante		
	1	2	3
Objectif de respecter les délais de livraison	,865	-8,69E-02	6,780E-03
Objectif de fournir des produits ou services d'excellence qualité	,801	-5,76E-02	,158
Objectif d'offrir des délais de livraison très courts	,663	4,459E-02	7,977E-02
Objectif d'adapter les produits et les services aux besoins des clients	,561	-,127	5,084E-02
Objectif d'offrir un service après-vente de qualité	,553	,110	-4,25E-02
Objectif d'assurer une disponibilité permanente des produits ou services	,311	9,555E-03	,193
Objectif de modifier rapidement les volumes et/ou le mix produit (service)	3,197E-02	,957	7,859E-02
Objectif de fournir des produits ou services ayant des caractéristiques uniques	5,601E-02	,944	3,020E-03
Objectif d'apporter des changements aux produits ou services et introduire de nouveaux produits ou services rapidement	-,146	,855	8,370E-02
Objectif d'avoir des prix bas	6,770E-02	,107	,930
Objectif d'avoir des faibles coûts de production (réduire les coûts)	,140	3,746E-02	,924

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

a. La rotation a convergé en 5 itérations.

Matrice des composantes après rotation ^a

	Composante					
	1	2	3	4	5	6
Importance accordée aux écarts vis-à-vis des budgets	,902	3,398E-02	2,107E-02	-1,23E-03	8,800E-02	9,706E-02
Importance accordée au besoin de financement	,859	-4,00E-02	5,016E-02	,136	4,388E-02	,114
Importance accordée à l'efficacité dans la production ou la réalisation des prestations	-9,34E-02	,708	4,430E-02	,192	,193	2,127E-02
Importance accordée aux compétences	,197	,665	,189	-,177	,224	,200
Importance accordée à la satisfaction des clients	,229	,641	,381	,168	-,257	-2,06E-02
Importance accordée à la position sur le marché	-,233	,610	-2,57E-02	,319	7,319E-02	,122
Importance accordée à la qualité	,505	,514	,113	-2,70E-02	7,722E-02	-,367
Importance accordée au respect des délais de livraison	,125	,138	,854	6,610E-02	,180	6,214E-02
Importance accordée à la distribution des ventes	-7,43E-03	,132	,827	7,012E-02	,102	7,851E-03
Importance accordée à la profitabilité	5,091E-02	,190	-9,99E-02	,671	-,160	-7,83E-02
Importance accordée aux flux nets de trésorerie	-7,88E-02	,144	,174	,668	,203	5,253E-03
Importance accordée à la réduction des coûts	7,880E-02	3,032E-02	2,066E-02	,636	,400	-2,79E-02
Importance accordée à l'enrichissement des actionnaires	,408	-7,62E-02	,220	,608	-,204	,132
Importance accordée au niveau de technologie	-6,18E-02	,177	7,199E-02	5,336E-02	,768	-1,95E-02
Importance accordée au développement de nouveaux produits ou services	,283	5,520E-02	,245	6,151E-02	,633	,156
Importance accordée à la satisfaction du personnel	6,474E-02	7,347E-02	,317	-4,14E-02	-9,03E-02	,813
Importance accordée au respect de l'environnement	,180	,136	-,300	1,384E-02	,290	,696

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

a. La rotation a convergé en 8 itérations.

Matrice des coefficients des composantes

	Composante					
	1	2	3	4	5	6
Importance accordée à la rentabilité	,002	,068	-,114	,374	-,154	-,031
Importance accordée à la satisfaction des clients	,061	,315	,120	,007	-,289	-,028
Importance accordée à la qualité	,246	,263	-,040	-,117	,013	-,334
Importance accordée à la réduction des coûts	-,006	-,105	-,048	,341	,252	-,052
Importance accordée à l'efficacité dans la production ou la réalisation des prestations	-,084	,355	-,090	,027	,043	-,006
Importance accordée aux flux nets de trésorerie	-,096	-,040	,047	,357	,090	-,002
Importance accordée au respect des délais de livraison	-,026	-,081	,467	-,031	,057	-,009
Importance accordée aux écarts vis-à-vis des budgets	,419	-,021	-,072	-,054	,025	-,007
Importance accordée à la position sur le marché	-,154	,311	-,110	,130	-,039	,099
Importance accordée aux compétences	,049	,335	-,010	-,200	,053	,090
Importance accordée au besoin de financement	,391	-,076	-,045	,036	-,006	,017
Importance accordée à l'enrichissement des actionnaires	,143	-,133	,087	,340	-,197	,096
Importance accordée au développement de nouveaux produits ou services	,083	-,097	,077	-,021	,405	,025
Importance accordée au niveau de technologie	-,061	-,005	-,018	-,023	,522	-,090
Importance accordée à la distribution des ventes	-,081	-,067	,468	-,018	,012	-,031
Importance accordée à la satisfaction du personnel	-,055	-,006	,154	-,027	-,169	,599
Importance accordée au respect de l'environnement	,045	,068	-,252	,002	,131	,485

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.
Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.
Scores composante.

Variance expliquée totale

Composante	Sommes des carrés chargées			Somme des carrés pour la rotation		
	Total	% de la variance ==	% cumulés	Total	% de la variance ==	% cumulés
1	3,694	21,732	21,732	2,279	13,404	13,404
2	1,990	11,708	33,440	2,152	12,658	26,061
3	1,635	9,615	43,055	1,956	11,507	37,569
4	1,478	8,691	51,746	1,906	11,212	48,780
5	1,304	7,673	59,419	1,567	9,217	57,998
6	1,171	6,886	66,306	1,412	8,308	66,306

Méthode d'extraction : Analyse des principaux composants.

Fiabilité

***** Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

1. V8 Importance accordée aux écarts vis-à-vis
2. V11 Importance accordée au besoin de finance
Reliability Coefficients 2 items
Alpha = ,8862 Standardized item alpha = ,8872

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

1. V5 Importance accordée à l'efficacité dans
2. V2 Importance accordée à la satisfaction de
3. V3 Importance accordée à la qualité
4. V10 Importance accordée aux compétences
5. V9 Importance accordée à la position sur le
Reliability Coefficients 5 items
Alpha = ,6862 Standardized item alpha = ,688

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

1. V15 Importance accordée à la distribution de
2. V7 Importance accordée au respect des delai
Reliability Coefficients 2 items
Alpha = ,7815 Standardized item alpha = ,7815

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

1. V4 Importance accordée à la réduction des c
2. V1 Importance accordée à la profitabilité
3. V6 Importance accordée aux flux nets de tré
4. V12 Importance accordée à l'enrichissement d
Reliability Coefficients 4 items
Alpha = ,6012 Standardized item alpha = ,6030

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

1. V13 Importance accordée au développement de
2. V14 Importance accordée au niveau de technol
Reliability Coefficients 2 items
Alpha = ,4894 Standardized item alpha = ,4898

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

1. V17 Importance accordée au respect de l'envi
2. V16 Importance accordée à la satisfaction du
Reliability Coefficients 2 items
Alpha = ,4581 Standardized item alpha = ,4656

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

1. V20 Objectif de respecter les délais de livr
2. V19 Objectif d'adapter les produits et les s
3. V18 Objectif de fournir des produits ou serv
4. V23 Objectif d'offrir un service après-vente
5. V25 Objectif d'offrir des délais de livraiso
Reliability Coefficients 5 items
Alpha = ,7259 Standardized item alpha = ,7381

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

1. V24 Objectif d'apporter des changements aux
2. V26 Objectif de fournir des produits ou serv
3. V27 Objectif de modifier rapidement les volu
Reliability Coefficients 3 items
Alpha = ,9125 Standardized item alpha = ,9131

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

1. V21 Objectif d'avoir des faibles coûts de pr
2. V28 Objectif d'avoir des prix bas
Reliability Coefficients 2 items
Alpha = ,8686 Standardized item alpha = ,8693

Corrélations

		Financement	Client
Financement	Corrélation de Pearson	1,000	,126
	Sig. (bilatérale)	,	,267
	N	79	79
Client	Corrélation de Pearson	,126	1,000
	Sig. (bilatérale)	,267	,
	N	79	79

Corrélations

		Financement	Produit
Financement	Corrélation de Pearson	1,000	-,033
	Sig. (bilatérale)	,	,773
	N	79	79
Produit	Corrélation de Pearson	-,033	1,000
	Sig. (bilatérale)	,773	,
	N	79	79

Corrélations

		Financement	Efficacité
Financement	Corrélation de Pearson	1,000	,188
	Sig. (bilatérale)	,	,096
	N	79	79
Efficacité	Corrélation de Pearson	,188	1,000
	Sig. (bilatérale)	,096	,
	N	79	79

Corrélations

		Source	Client
Source	Corrélation de Pearson	1,000	,159
	Sig. (bilatérale)	,	,161
	N	79	79
Client	Corrélation de Pearson	,159	1,000
	Sig. (bilatérale)	,161	,
	N	79	79

Corrélations

		Source	Produit
Source	Corrélation de Pearson	1,000	,058
	Sig. (bilatérale)	,	,615
	N	79	79
Produit	Corrélation de Pearson	,058	1,000
	Sig. (bilatérale)	,615	,
	N	79	79

Corrélations

		Source	Efficacité
Source	Corrélation de Pearson	1,000	-,117
	Sig. (bilatérale)	,	,306
	N	79	79
Efficacité	Corrélation de Pearson	-,117	1,000
	Sig. (bilatérale)	,306	,
	N	79	79

Corrélations

		Distribution	Client
Distribution	Corrélation de Pearson	1,000	,288*
	Sig. (bilatérale)	,	,010
	N	79	79
Client	Corrélation de Pearson	,288*	1,000
	Sig. (bilatérale)	,010	,
	N	79	79

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		Distribution	Produit
Distribution	Corrélation de Pearson	1,000	,013
	Sig. (bilatérale)	,	,907
	N	79	79
Produit	Corrélation de Pearson	,013	1,000
	Sig. (bilatérale)	,907	,
	N	79	79

Corrélations

		Distribution	Efficacité
Distribution	Corrélation de Pearson	1,000	-,230*
	Sig. (bilatérale)	,	,041
	N	79	79
Efficacité	Corrélation de Pearson	-,230*	1,000
	Sig. (bilatérale)	,041	,
	N	79	79

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		Profit	Client
Profit	Corrélation de Pearson	1,000	-,269*
	Sig. (bilatérale)	,	,017
	N	79	79
Client	Corrélation de Pearson	-,269*	1,000
	Sig. (bilatérale)	,017	,
	N	79	79

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		Profit	Produit
Profit	Corrélation de Pearson	1,000	,250*
	Sig. (bilatérale)	,	,026
	N	79	79
Produit	Corrélation de Pearson	,250*	1,000
	Sig. (bilatérale)	,026	,
	N	79	79

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		Profit	Efficacité
Profit	Corrélation de Pearson	1,000	,128
	Sig. (bilatérale)	,	,263
	N	79	79
Efficacité	Corrélation de Pearson	,128	1,000
	Sig. (bilatérale)	,263	,
	N	79	79

Corrélations

		Innovation	Client
Innovation	Corrélation de Pearson	1,000	,129
	Sig. (bilatérale)	,	,258
	N	79	79
Client	Corrélation de Pearson	,129	1,000
	Sig. (bilatérale)	,258	,
	N	79	79

Corrélations

		Innovation	Produit
Innovation	Corrélation de Pearson	1,000	,085
	Sig. (bilatérale)	,	,455
	N	79	79
Produit	Corrélation de Pearson	,085	1,000
	Sig. (bilatérale)	,455	,
	N	79	79

Corrélations

		Innovation	Efficacité
Innovation	Corrélation de Pearson	1,000	,100
	Sig. (bilatérale)	,	,380
	N	79	79
Efficacité	Corrélation de Pearson	,100	1,000
	Sig. (bilatérale)	,380	,
	N	79	79

Corrélations

		Environnement	Client
Environnement	Corrélation de Pearson	1,000	,146
	Sig. (bilatérale)	,	,199
	N	79	79
Client	Corrélation de Pearson	,146	1,000
	Sig. (bilatérale)	,199	,
	N	79	79

Corrélations

		Environnement	Produit
Environnement	Corrélation de Pearson	1,000	,059
	Sig. (bilatérale)	,	,608
	N	79	79
Produit	Corrélation de Pearson	,059	1,000
	Sig. (bilatérale)	,608	,
	N	79	79

Corrélations

		Environnement	Efficacité
Environnement	Corrélation de Pearson	1,000	,182
	Sig. (bilatérale)	,	,108
	N	79	79
Efficacité	Corrélation de Pearson	,182	1,000
	Sig. (bilatérale)	,108	,
	N	79	79

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
Importance accordée à la satisfaction des clients	79	1,44	,59
Importance accordée à la qualité	79	1,46	,53
Importance accordée aux compétences	79	1,49	,66
Importance accordée à l'efficacité dans la production ou la réalisation des prestations	79	1,61	,67
Importance accordée au respect des délais de livraison	79	1,66	,73
Importance accordée à la position sur le marché	79	1,73	,67
Importance accordée à la distribution des ventes	79	1,75	,74
Importance accordée à la satisfaction du personnel	79	1,76	,66
Importance accordée à la rentabilité	79	1,89	,78
Importance accordée aux écarts vis-à-vis des budgets	79	1,89	,80
Importance accordée au respect de l'environnement	79	1,89	,82
Importance accordée au besoin de financement	79	1,94	,85
Importance accordée à la réduction des coûts	79	1,97	,75
Importance accordée au développement de nouveaux produits ou services	79	1,97	,82
Importance accordée au niveau de technologie	79	2,01	,78
Importance accordée aux flux nets de trésorerie	79	2,04	,81
Importance accordée à l'enrichissement des actionnaires	79	2,49	,70
N valide (listwise)	79		

Statistiques

		Degré d'importance accordé aux indicateurs financiers	Degré d'importance accordé aux indicateurs non financiers
N	Valide	79	79
	Manquante	0	0
	Moyenne	1,99	1,89
	Ecart-type	,69	,68

Statistiques descriptives

	N	Moyenne
Importance accordée à la rentabilité	65	,91
Importance accordée à la réduction des coûts	65	,86
Importance accordée à la position sur le marché	65	,86
Importance accordée à la satisfaction des clients	65	,85
Importance accordée au besoin de financement	65	,83
Importance accordée au respect des délais de livraison	65	,82
Importance accordée à l'efficacité dans la production ou la réalisation des prestations	65	,82
Importance accordée à la satisfaction du personnel	65	,82
Importance accordée à la qualité	65	,82
Importance accordée aux compétences	65	,80
Importance accordée aux écarts vis-à-vis des budgets	65	,78
Importance accordée à la distribution des ventes	65	,77
Importance accordée aux flux nets de trésorerie	65	,77
Importance accordée au développement de nouveaux produits ou services	65	,72
Importance accordée au respect de l'environnement	65	,63
Importance accordée au niveau de technologie	65	,60
Importance accordée à l'enrichissement des actionnaires	65	,49
N valide (liste)	65	

Statistiques descriptives

	N	Moyenne
Importance accordée à la qualité	79	,99
Importance accordée à la satisfaction des clients	79	,95
Importance accordée aux compétences	79	,91
Importance accordée à l'efficacité dans la production ou la réalisation des prestations	79	,90
Importance accordée à la position sur le marché	79	,87
Importance accordée à la satisfaction du personnel	79	,87
Importance accordée au respect des délais de livraison	79	,85
Importance accordée à la distribution des ventes	79	,82
Importance accordée à la rentabilité	79	,75
Importance accordée à la réduction des coûts	79	,73
Importance accordée aux écarts vis-à-vis des budgets	79	,73
Importance accordée au respect de l'environnement	79	,72
Importance accordée au niveau de technologie	79	,70
Importance accordée au développement de nouveaux produits ou services	79	,68
Importance accordée au besoin de financement	79	,67
Importance accordée aux flux nets de trésorerie	79	,66
Importance accordée à l'enrichissement des actionnaires	79	,39
N valide (liste)	79	

Type d'indicateurs de performance opérationnalisés

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Uniquement financiers	14	17,7	17,7	17,7
	Uniquement non financiers	20	25,3	25,3	43,0
	Mixtes (financiers et non financiers)	45	57,0	57,0	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Corrélations

		Climat social de l'entreprise	Satisfaction à l'égard de l'évolution du chiffre d'affaires
Climat social de l'entreprise	Corrélation de Pearson	1,000	,211*
	Sig. (unilatérale)	,	,031
	N	79	79
Satisfaction à l'égard de l'évolution du chiffre d'affaires	Corrélation de Pearson	,211*	1,000
	Sig. (unilatérale)	,031	,
	N	79	79

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (unilatéral).

Corrélations

		Climat social de l'entreprise	Satisfaction à l'égard de l'évolution du bénéfice net
Climat social de l'entreprise	Corrélation de Pearson	1,000	,277**
	Sig. (unilatérale)	,	,007
	N	79	79
Satisfaction à l'égard de l'évolution du bénéfice net	Corrélation de Pearson	,277**	1,000
	Sig. (unilatérale)	,007	,
	N	79	79

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (unilatéral).

Corrélations

		Climat social de l'entreprise	Satisfaction à l'égard de l'évolution de la trésorerie
Climat social de l'entreprise	Corrélation de Pearson	1,000	,295**
	Sig. (unilatérale)	,	,004
	N	79	79
Satisfaction à l'égard de l'évolution de la trésorerie	Corrélation de Pearson	,295**	1,000
	Sig. (unilatérale)	,004	,
	N	79	79

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (unilatéral).

Corrélations

		Climat social de l'entreprise	Satisfaction à l'égard de l'évolution des gains de productivité
Climat social de l'entreprise	Corrélation de Pearson	1,000	,064
	Sig. (unilatérale)	,	,287
	N	79	79
Satisfaction à l'égard de l'évolution des gains de productivité	Corrélation de Pearson	,064	1,000
	Sig. (unilatérale)	,287	,
	N	79	79

Corrélations

		Position de l'entreprise sur ses marchés	Satisfaction à l'égard de l'évolution du chiffre d'affaires
Position de l'entreprise sur ses marchés	Corrélation de Pearson	1,000	,327**
	Sig. (unilatérale)	,	,002
	N	79	79
Satisfaction à l'égard de l'évolution du chiffre d'affaires	Corrélation de Pearson	,327**	1,000
	Sig. (unilatérale)	,002	,
	N	79	79

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (unilatéral).

Corrélations

		Position de l'entreprise sur ses marchés	Satisfaction à l'égard de l'évolution du bénéfice net
Position de l'entreprise sur ses marchés	Corrélation de Pearson	1,000	,374**
	Sig. (unilatérale)	,	,000
	N	79	79
Satisfaction à l'égard de l'évolution du bénéfice net	Corrélation de Pearson	,374**	1,000
	Sig. (unilatérale)	,000	,
	N	79	79

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (unilatéral).

Corrélations

		Position de l'entreprise sur ses marchés	Satisfaction à l'égard de l'évolution de la trésorerie
Position de l'entreprise sur ses marchés	Corrélation de Pearson	1,000	,380**
	Sig. (unilatérale)	,	,000
	N	79	79
Satisfaction à l'égard de l'évolution de la trésorerie	Corrélation de Pearson	,380**	1,000
	Sig. (unilatérale)	,000	,
	N	79	79

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (unilatéral).

Corrélations

		Position de l'entreprise sur ses marchés	Satisfaction à l'égard de l'évolution des gains de productivité
Position de l'entreprise sur ses marchés	Corrélation de Pearson	1,000	,295**
	Sig. (unilatérale)	,	,004
	N	79	79
Satisfaction à l'égard de l'évolution des gains de productivité	Corrélation de Pearson	,295**	1,000
	Sig. (unilatérale)	,004	,
	N	79	79

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (unilatéral).

Corrélations

		Degré d'atteinte des objectifs stratégiques	Satisfaction à l'égard de l'évolution du chiffre d'affaires
Degré d'atteinte des objectifs stratégiques	Corrélation de Pearson	1,000	,389**
	Sig. (unilatérale)	,	,000
	N	79	79
Satisfaction à l'égard de l'évolution du chiffre d'affaires	Corrélation de Pearson	,389**	1,000
	Sig. (unilatérale)	,000	,
	N	79	79

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (unilatéral).

Corrélations

		Degré d'atteinte des objectifs stratégiques	Satisfaction à l'égard de l'évolution du bénéfice net
Degré d'atteinte des objectifs stratégiques	Corrélation de Pearson	1,000	,390**
	Sig. (unilatérale)	,	,000
	N	79	79
Satisfaction à l'égard de l'évolution du bénéfice net	Corrélation de Pearson	,390**	1,000
	Sig. (unilatérale)	,000	,
	N	79	79

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (unilatéral).

Corrélations

		Degré d'atteinte des objectifs stratégiques	Satisfaction à l'égard de l'évolution de la trésorerie
Degré d'atteinte des objectifs stratégiques	Corrélation de Pearson	1,000	,540**
	Sig. (unilatérale)	,	,000
	N	79	79
Satisfaction à l'égard de l'évolution de la trésorerie	Corrélation de Pearson	,540**	1,000
	Sig. (unilatérale)	,000	,
	N	79	79

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (unilatéral).

Corrélations

		Degré d'atteinte des objectifs stratégiques	Satisfaction à l'égard de l'évolution des gains de productivité
Degré d'atteinte des objectifs stratégiques	Corrélation de Pearson	1,000	,260*
	Sig. (unilatérale)	,	,010
	N	79	79
Satisfaction à l'égard de l'évolution des gains de productivité	Corrélation de Pearson	,260*	1,000
	Sig. (unilatérale)	,010	,
	N	79	79

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (unilatéral).

Corrélations

		Niveau de maîtrise des coûts	Satisfaction à l'égard de l'évolution du chiffre d'affaires
Niveau de maîtrise des coûts	Corrélation de Pearson	1,000	,313**
	Sig. (unilatérale)	,	,003
	N	79	79
Satisfaction à l'égard de l'évolution du chiffre d'affaires	Corrélation de Pearson	,313**	1,000
	Sig. (unilatérale)	,003	,
	N	79	79

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (unilatéral).

Corrélations

		Niveau de maîtrise des coûts	Satisfaction à l'égard de l'évolution du bénéfice net
Niveau de maîtrise des coûts	Corrélation de Pearson	1,000	,202*
	Sig. (unilatérale)	,	,037
	N	79	79
Satisfaction à l'égard de l'évolution du bénéfice net	Corrélation de Pearson	,202*	1,000
	Sig. (unilatérale)	,037	,
	N	79	79

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (unilatéral).

Corrélations

		Niveau de maîtrise des coûts	Satisfaction à l'égard de l'évolution de la trésorerie
Niveau de maîtrise des coûts	Corrélation de Pearson	1,000	,275**
	Sig. (unilatérale)	,	,007
	N	79	79
Satisfaction à l'égard de l'évolution de la trésorerie	Corrélation de Pearson	,275**	1,000
	Sig. (unilatérale)	,007	,
	N	79	79

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (unilatéral).

Corrélations

		Niveau de maîtrise des coûts	Satisfaction à l'égard de l'évolution des gains de productivité
Niveau de maîtrise des coûts	Corrélation de Pearson	1,000	,212*
	Sig. (unilatérale)	,	,031
	N	79	79
Satisfaction à l'égard de l'évolution des gains de productivité	Corrélation de Pearson	,212*	1,000
	Sig. (unilatérale)	,031	,
	N	79	79

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (unilatéral).

Corrélations

		Craintes sur la survie de l'entreprise	Satisfaction à l'égard de l'évolution du chiffre d'affaires
Craintes sur la survie de l'entreprise	Corrélation de Pearson	1,000	,442**
	Sig. (unilatérale)	,	,000
	N	79	79
Satisfaction à l'égard de l'évolution du chiffre d'affaires	Corrélation de Pearson	,442**	1,000
	Sig. (unilatérale)	,000	,
	N	79	79

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (unilatéral).

Corrélations

		Craintes sur la survie de l'entreprise	Satisfaction à l'égard de l'évolution du bénéfice net
Craintes sur la survie de l'entreprise	Corrélation de Pearson	1,000	,274**
	Sig. (unilatérale)	,	,007
	N	79	79
Satisfaction à l'égard de l'évolution du bénéfice net	Corrélation de Pearson	,274**	1,000
	Sig. (unilatérale)	,007	,
	N	79	79

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (unilatéral).

Corrélations

		Craintes sur la survie de l'entreprise	Satisfaction à l'égard de l'évolution de la trésorerie
Craintes sur la survie de l'entreprise	Corrélation de Pearson	1,000	,315**
	Sig. (unilatérale)	,	,002
	N	79	79
Satisfaction à l'égard de l'évolution de la trésorerie	Corrélation de Pearson	,315**	1,000
	Sig. (unilatérale)	,002	,
	N	79	79

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (unilatéral).

Corrélations

		Craintes sur la survie de l'entreprise	Satisfaction à l'égard de l'évolution des gains de productivité
Craintes sur la survie de l'entreprise	Corrélation de Pearson	1,000	,246*
	Sig. (unilatérale)	,	,015
	N	79	79
Satisfaction à l'égard de l'évolution des gains de productivité	Corrélation de Pearson	,246*	1,000
	Sig. (unilatérale)	,015	,
	N	79	79

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (unilatéral).

CODESRIA - BIBLIOTHÈQUE

Tri à plat

Importance accordée à la rentabilité

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Très important	29	36,7	36,7	36,7
	Important	30	38,0	38,0	74,7
	Pas important	20	25,3	25,3	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Importance accordée à la satisfaction des clients

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Très important	48	60,8	60,8	60,8
	Important	27	34,2	34,2	94,9
	Pas important	4	5,1	5,1	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Importance accordée à la qualité

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Très important	44	55,7	55,7	55,7
	Important	34	43,0	43,0	98,7
	Pas important	1	1,3	1,3	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Importance accordée à la réduction des coûts

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Très important	23	29,1	29,1	29,1
	Important	35	44,3	44,3	73,4
	Pas important	21	26,6	26,6	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Importance accordée à l'efficacité dans la production ou la réalisation des prestations

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Très important	39	49,4	49,4	49,4
	Important	32	40,5	40,5	89,9
	Pas important	8	10,1	10,1	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Importance accordée aux flux nets de trésorerie

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Très important	24	30,4	30,4	30,4
	Important	28	35,4	35,4	65,8
	Pas important	27	34,2	34,2	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Importance accordée au respect des délais de livraison

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Très important	39	49,4	49,4	49,4
	Important	28	35,4	35,4	84,8
	Pas important	12	15,2	15,2	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Importance accordée aux écarts vis-à-vis des budgets

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Très important	30	38,0	38,0	38,0
	Important	28	35,4	35,4	73,4
	Pas important	21	26,6	26,6	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Importance accordée à la position sur le marché

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Très important	31	39,2	39,2	39,2
	Important	38	48,1	48,1	87,3
	Pas important	10	12,7	12,7	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Importance accordée aux compétences

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Très important	47	59,5	59,5	59,5
	Important	25	31,6	31,6	91,1
	Pas important	7	8,9	8,9	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Importance accordée au besoin de financement

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Très important	31	39,2	39,2	39,2
	Important	22	27,8	27,8	67,1
	Pas important	26	32,9	32,9	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Importance accordée à l'enrichissement des actionnaires

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Très important	9	11,4	11,4	11,4
	Important	22	27,8	27,8	39,2
	Pas important	48	60,8	60,8	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Importance accordée au développement de nouveaux produits ou service

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Très important	27	34,2	34,2	34,2
	Important	27	34,2	34,2	68,4
	Pas important	25	31,6	31,6	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Importance accordée au niveau de technologie

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Très important	23	29,1	29,1	29,1
	Important	32	40,5	40,5	69,6
	Pas important	24	30,4	30,4	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Importance accordée à la distribution des ventes

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Très important	34	43,0	43,0	43,0
	Important	31	39,2	39,2	82,3
	Pas important	14	17,7	17,7	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Importance accordée à la satisfaction du personnel

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Très important	29	36,7	36,7	36,7
	Important	40	50,6	50,6	87,3
	Pas important	10	12,7	12,7	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Importance accordée au respect de l'environnement

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Très important	31	39,2	39,2	39,2
	Important	26	32,9	32,9	72,2
	Pas important	22	27,8	27,8	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Objectif de fournir des produits ou services d'excellence qualité

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Parfaitement d'accord	45	57,0	57,0	57,0
	D'accord	26	32,9	32,9	89,9
	Pas d'accord	8	10,1	10,1	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Objectif d'adapter les produits et les services aux besoins des clients

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Parfaitement d'accord	52	65,8	65,8	65,8
	D'accord	21	26,6	26,6	92,4
	Pas d'accord	6	7,6	7,6	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Objectif de respecter les délais de livraison

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Parfaitement d'accord	47	59,5	59,5	59,5
	D'accord	27	34,2	34,2	93,7
	Pas d'accord	5	6,3	6,3	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Objectif d'avoir des faibles coûts de production (réduire les coûts)

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Parfaitement d'accord	19	24,1	24,1	24,1
	D'accord	28	35,4	35,4	59,5
	Pas d'accord	32	40,5	40,5	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Objectif d'assurer une disponibilité permanente des produits ou services

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Parfaitement d'accord	44	55,7	55,7	55,7
	D'accord	32	40,5	40,5	96,2
	Pas d'accord	3	3,8	3,8	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Objectif d'offrir un service après-vente de qualité

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Parfaitement d'accord	30	38,0	38,0	38,0
	D'accord	27	34,2	34,2	72,2
	Pas d'accord	22	27,8	27,8	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Objectif d'apporter des changements aux produits ou services et introduire de nouveaux produits ou services rapidement

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Parfaitement d'accord	16	20,3	20,3	20,3
	D'accord	25	31,6	31,6	51,9
	Pas d'accord	38	48,1	48,1	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Objectif d'offrir des délais de livraison très courts

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Parfaitement d'accord	25	31,6	31,6	31,6
	D'accord	34	43,0	43,0	74,7
	Pas d'accord	20	25,3	25,3	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Objectif de fournir des produits ou services ayant des caractéristiques uniques

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Parfaitement d'accord	15	19,0	19,0	19,0
D'accord	25	31,6	31,6	50,6
Pas d'accord	39	49,4	49,4	100,0
Total	79	100,0	100,0	

Objectif de modifier rapidement les volumes et/ou le mix produit (service)

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Parfaitement d'accord	13	16,5	16,5	16,5
D'accord	22	27,8	27,8	44,3
Pas d'accord	44	55,7	55,7	100,0
Total	79	100,0	100,0	

Objectif d'avoir des prix bas

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Parfaitement d'accord	13	16,5	16,5	16,5
D'accord	26	32,9	32,9	49,4
Pas d'accord	40	50,6	50,6	100,0
Total	79	100,0	100,0	

Objectif de survivre

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Parfaitement d'accord	23	29,1	29,1	29,1
D'accord	14	17,7	17,7	46,8
Pas d'accord	42	53,2	53,2	100,0
Total	79	100,0	100,0	

Objectif de croître et se développer

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Parfaitement d'accord	57	72,2	72,2	72,2
D'accord	20	25,3	25,3	97,5
Pas d'accord	2	2,5	2,5	100,0
Total	79	100,0	100,0	

Climat social de l'entreprise

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Très serein	21	26,6	26,6	26,6
	Serein	52	65,8	65,8	92,4
	Tendu	6	7,6	7,6	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Position de l'entreprise sur ses marchés

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Monopole	15	19,0	19,0	19,0
	Dominante	44	55,7	55,7	74,7
	Marginale	20	25,3	25,3	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Degré d'atteinte des objectifs stratégiques

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Presque toujours	15	19,0	19,0	19,0
	Assez souvent	40	50,6	50,6	69,6
	Parfois	24	30,4	30,4	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Niveau de maîtrise des coûts

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Suffisamment contrôlés	25	31,6	31,6	31,6
	Assez bien contrôlés	46	58,2	58,2	89,9
	Peu contrôlés	8	10,1	10,1	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Craintes sur la survie de l'entreprise

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non	32	40,5	40,5	40,5
	Assez souvent	27	34,2	34,2	74,7
	Oui	20	25,3	25,3	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Satisfaction à l'égard de l'évolution du chiffre d'affaires

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Très satisfaisante	18	22,8	22,8	22,8
	Satisfaisante	41	51,9	51,9	74,7
	Pas satisfaisante	20	25,3	25,3	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Satisfaction à l'égard de l'évolution du bénéfice net

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Très satisfaisante	11	13,9	13,9	13,9
	Satisfaisante	41	51,9	51,9	65,8
	Pas satisfaisante	27	34,2	34,2	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Satisfaction à l'égard de l'évolution de la trésorerie

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Très satisfaisante	14	17,7	17,7	17,7
	Satisfaisante	42	53,2	53,2	70,9
	Pas satisfaisante	23	29,1	29,1	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Satisfaction à l'égard de l'évolution des gains de productivité

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Très satisfaisante	8	10,1	10,1	10,1
	Satisfaisante	49	62,0	62,0	72,2
	Pas satisfaisante	22	27,8	27,8	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Type d'indicateurs de performance opérationnalisés

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Uniquement financiers	14	17,7	17,7	17,7
	Uniquement non financiers	20	25,3	25,3	43,0
	Mixtes (financiers et non financiers)	45	57,0	57,0	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Degré d'importance accordé aux indicateurs financiers

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Très important	19	24,1	24,1	24,1
	Important	42	53,2	53,2	77,2
	Pas important	18	22,8	22,8	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Degré d'importance accordé aux indicateurs non financiers

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Très important	23	29,1	29,1	29,1
	Important	42	53,2	53,2	82,3
	Pas important	14	17,7	17,7	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Capital social actuel

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	inférieur ou égal à 20 millions	32	40,5	40,5	40,5
	Entre 20 et 50 millions	18	22,8	22,8	63,3
	Entre 50 et 80 millions	14	17,7	17,7	81,0
	Plus de 80 millions	15	19,0	19,0	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Tranche d'âge de l'entreprise

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moins d'un an	2	2,5	2,5	2,5
	Entre 1 et 3 ans	12	15,2	15,2	17,7
	Entre 3 et 5 ans	23	29,1	29,1	46,8
	Entre 5 et 10 ans	17	21,5	21,5	68,4
	Plus de 10 ans	25	31,6	31,6	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Forme juridique

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	SA	19	24,1	24,1	24,1
	SARL	31	39,2	39,2	63,3
	SNC	5	6,3	6,3	69,6
	Entreprise individuelle	24	30,4	30,4	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Secteur d'activité

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Commerce	30	38,0	38,0	38,0
Service	29	36,7	36,7	74,7
Industrie	15	19,0	19,0	93,7
Autres (à préciser)	5	6,3	6,3	100,0
Total	79	100,0	100,0	

Nombre de personnes employées

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide De 1 à 9	5	6,3	6,3	6,3
De 10 à 49	63	79,7	79,7	86,1
De 50 à 99	10	12,7	12,7	98,7
Plus de 100	1	1,3	1,3	100,0
Total	79	100,0	100,0	

Chiffre d'affaires annuel

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Moins de 50 millions	12	15,2	15,2	15,2
Entre 50 et 150 millions	16	20,3	20,3	35,4
Entre 150 et 250 millions	18	22,8	22,8	58,2
Plus de 250 millions	33	41,8	41,8	100,0
Total	79	100,0	100,0	

DICTIONNAIRE DES VARIABLES

QUESTIONS	VARIABLES	DESIGNATIONS DES VARIABLES	CODES
01	V1	Importance accordée à la profitabilité	1= Très important 2= Important 3= Pas important
	V2	Importance accordée à la satisfaction des clients	1= Très important 2= Important 3= Pas important
	V3	Importance accordée à la qualité	1= Très important 2= Important 3= Pas important
	V4	Importance accordée à la réduction des coûts	1= Très important 2= Important 3= Pas important
	V5	Importance accordée à l'efficacité dans la production ou la réalisation des prestations	1= Très important 2= Important 3= Pas important
	V6	Importance accordée aux flux nets de trésorerie	1= Très important 2= Important 3= Pas important
	V7	Importance accordée au respect des délais de livraison	1= Très important 2= Important 3= Pas important
	V8	Importance accordée aux écarts vis-à-vis des budgets	1= Très important 2= Important 3= Pas important
	V9	Importance accordée à la position sur le marché	1= Très important 2= Important 3= Pas important
	V10	Importance accordée aux compétences	1= Très important 2= Important 3= Pas important
	V11	Importance accordée au besoin de financement	1= Très important 2= Important 3= Pas important
	V12	Importance accordée à l'enrichissement des actionnaires	1= Très important 2= Important 3= Pas important
	V13	Importance accordée au développement de nouveaux produits ou services	1= Très important 2= Important 3= Pas important
	V14	Importance accordée au niveau de technologie	1= Très important 2= Important 3= Pas important
	V15	Importance accordée à la distribution des	1= Très important

		ventes	2= Important 3= Pas important
	V16	Importance accordée à la satisfaction du personnel	1= Très important 2= Important 3= Pas important
	V17	Importance accordée au respect de l'environnement	1= Très important 2= Important 3= Pas important
02	V18	Objectif de fournir des produits ou services d'excellente qualité	1= Parfaitement d'accord 2= D'accord 3= Pas d'accord
	V19	Objectif d'adapter les produits et les services aux besoins des clients	1= Parfaitement d'accord 2= D'accord 3= Pas d'accord
	V20	Objectif de respecter les délais de livraison	1= Parfaitement d'accord 2= D'accord 3= Pas d'accord
	V21	Objectif d'avoir des faibles coûts de production (réduire les coûts)	1= Parfaitement d'accord 2= D'accord 3= Pas d'accord
	V22	Objectif d'assurer une disponibilité permanente des produits ou services	1= Parfaitement d'accord 2= D'accord 3= Pas d'accord
	V23	Objectif d'offrir un service après-vente de qualité	1= Parfaitement d'accord 2= D'accord 3= Pas d'accord
	V24	Objectif d'apporter des changements aux produits ou services et introduire de nouveaux produits ou services rapidement	1= Parfaitement d'accord 2= D'accord 3= Pas d'accord
	V25	Objectif d'offrir des délais de livraison très courts	1= Parfaitement d'accord 2= D'accord 3= Pas d'accord
	V26	Objectif de fournir des produits ou services ayant des caractéristiques uniques	1= Parfaitement d'accord 2= D'accord 3= Pas d'accord
	V27	Objectif de modifier rapidement les volumes et/ou le mix produit (service)	1= Parfaitement d'accord 2= D'accord 3= Pas d'accord
	V28	Objectif d'avoir des prix bas	1= Parfaitement

			d'accord 2= D'accord 3= Pas d'accord
	V29	Objectif de survivre	1= Parfaitement d'accord 2= D'accord 3= Pas d'accord
	V30	Objectif de croître et se développer	1= Parfaitement d'accord 2= D'accord 3= Pas d'accord
03	V31	Climat social de l'entreprise	1= Très serein 2= Serein 3= Tendru
04	V32	Position de l'entreprise sur ses marchés	1= Monopole 2= Dominante 3= Marginale
05	V33	Degré d'atteinte des objectifs stratégiques	1= Presque toujours 2= Assez souvent 3= Parfois
06	V34	Niveau de maîtrise des coûts	1= Suffisamment contrôlés 2= Assez bien contrôlés 3= Peu contrôlés
07	V35	Craintes sur la survie de l'entreprise	3= Oui 2= Assez Bien 1= Non
08	V36	Satisfaction à l'égard de l'évolution du chiffre d'affaires	1= Très satisfaisante 2= Satisfaisante 3= Pas satisfaisante
	V37	Satisfaction à l'égard de l'évolution du bénéfice net	1= Très satisfaisante 2= Satisfaisante 3= Pas satisfaisante
	V38	Satisfaction à l'égard de l'évolution de la trésorerie	1= Très satisfaisante 2= Satisfaisante 3= Pas satisfaisante
	V39	Satisfaction à l'égard de l'évolution des gains de productivité	1= Très satisfaisante 2= Satisfaisante 3= Pas satisfaisante
09	V40	Type d'indicateurs de performance opérationnalisés	1 = Uniquement financiers 2 = Uniquement non financ. 3= Mixtes (fin. et

			non fin.)
10	V41	Degré d'importance accordé aux indicateurs financiers	1= Très important 2= Important 3= Pas important
	V42	Degré d'importance accordé aux indicateurs non financiers	1= Très important 2= Important 3= Pas important
11	V43	Capital social actuel	1= ≤ 20 millions 2= [20 – 50 millions [3= [50 – 80 millions [4= Plus de 80 millions
12	V44	Tranche d'âge de l'entreprise	1= Moins d'un an 2= [1 – 3 ans [3= [3 – 5 ans [4= [5 – 10 ans [5= Plus de 10 ans
13	V45	Forme juridique	1= SA 2= SARL 3= SNC 4= Entreprise individuelle
14	V46	Secteur d'activité	1= Commerce 2= Service 3= Industrie 4= Autres (à préciser)
15	V47	Nombre de personnes employées	1= De 1 à 9 2= De 10 à 49 3= De 50 à 99 4= Plus de 100
16	V48	Chiffre d'affaires annuel	1= Moins de 50 millions 2= [50 – 150 millions [3= [150 – 250 millions [4= Plus de 250 millions



QUESTIONNAIRE

Madame, Monsieur, ce questionnaire vous est proposé dans le cadre d'une recherche académique. Nous effectuons en effet, une étude scientifique sur le thème « *Contribution à la connaissance des indicateurs de performance des entreprises en contexte de pays sous – développés : réalités des PME camerounaises.* » Nous vous prions de bien vouloir nous accorder un peu de votre temps pour répondre aux questions suivantes. Les réponses ainsi collectées sont confidentielles, servent exclusivement à des fins académiques et seront traitées dans l'anonymat.

Pour répondre à ce questionnaire, veuillez cocher et éventuellement préciser la réponse convenable.

1- Indiquez le degré d'importance que votre entreprise accorde aux indicateurs suivants dans l'évaluation de ses performances :

Indicateurs	Ces trois dernières années			Avant les trois dernières années		
	Très important	Important	Pas important	Très important	Important	Pas important
La profitabilité						
La satisfaction des clients						
La qualité						
La réduction des coûts						
L'efficacité dans la production ou la réalisation des prestations						
Les flux nets de trésorerie						
Le respect des délais de livraison						
Les écarts vis-à-vis du budget						
La position sur le marché						
Les compétences						
Le besoin de financement						
L'enrichissement des actionnaires						
Le développement de nouveaux produits ou services						
Le niveau de technologie						
La distribution des ventes						
La satisfaction du personnel						
Le respect de l'environnement						

