

# **LES PRATIQUES DE GESTION PRÉVISIONNELLE COMME LEVIER DE LA QUALITE DE GOUVERNANCE AU SEIN DES PME AU CAMEROUN**

## **FORWARD-LOOKING MANAGEMENT PRACTICE AS A LEVER FOR THE QUALITY OF THE GOVERNANCE IN CAMEROONIAN SMES**

**<sup>1</sup>ABOUBAKARI**

Docteur en Sciences de Gestion  
Enseignant Chercheur  
Université de Douala (Cameroun)

**<sup>2</sup>Henri WAMBA**

Enseignant Chercheur  
Université de Yaoundé 2 (Cameroun)

**Date de soumission :** 30/05/2026

**Date d'acceptation :** 27/07/2026

**Pour citer cet article :**

ABOUBAKARI. & WAMBA. H. (2026) « LES PRATIQUES DE GESTION PRÉVISIONNELLE COMME LEVIER DE LA QUALITE DE GOUVERNANCE AU SEIN DES PME AU CAMEROUN », Revue Française d'Économie et de Gestion « Volume 7 : Numéro 8 » pp : 612- 640.

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

Attribution License 4.0 International License



## RÉSUMÉ

Le présent article met en exergue l'influence des pratiques de gestion prévisionnelle sur la qualité de gouvernance au sein des petites et moyennes entreprises (PME) au Cameroun. S'appuyant sur un échantillon de 227 PME implantées dans les grandes villes du Cameroun telles que : Douala et Yaoundé, au moyen d'un questionnaire administré aux dirigeants et responsables financiers. Les données ont été analysées à l'aide des statistiques descriptives, de l'analyse factorielle exploratoire et de la régression linéaire Multiple sous SPSS. Les résultats empiriques révèlent que tant la planification que la budgétisation ont un effet positif et significatif sur la qualité gouvernance des PME, notamment à travers l'amélioration de la transparence, de la qualité de la prise de décision, de la responsabilité managériale et de la maîtrise des ressources. Ces résultats soulignent la nécessité des pratiques de gestion prévisionnelle afin d'améliorer durablement la gouvernance et la performance des PME au Cameroun. La théorie fondée sur les ressources (RBV) soutient que la planification et la budgétisation représentent des capacités organisationnelles créatrices de valeur susceptibles d'améliorer durablement la gouvernance. Les résultats invitent les dirigeants et les pouvoirs publics à promouvoir l'adoption des pratiques de gestion prévisionnelle, à renforcer les capacités des gestionnaires en matière de contrôle de gestion et à favoriser la diffusion d'outils de pilotage adaptés aux réalités des PME Camerounaises..

**Mots clés :** Gestion prévisionnelle ; Qualité de gouvernance ; PME ; Cameroun.

## ABSTRACT

This study examines the influence of forecasting management practices, namely planning and budgeting, on the quality governance in small and medium-sized enterprises (SMEs) in Cameroon. The research is based on a quantitative survey of 227 SMEs located in the major cities of Douala and Yaoundé, using a structured questionnaire administered to business owners and financial managers. Data were analyzed using descriptive statistics, exploratory factor analysis, and multiple linear regression with SPSS. The empirical findings reveal that both planning and budgeting have a positive and significant effect on SME governance by enhancing transparency, improving decision-making quality, strengthening managerial accountability, and promoting efficient resource management. Drawing on the Resource-Based View (RBV), the study argues that planning and budgeting constitute valuable organizational capabilities that contribute to sustainable governance. The findings underscore the importance of institutionalizing forecasting management practices to improve governance and organizational performance among Cameroonian SMEs. Consequently, the study recommends that SME managers and public authorities encourage the adoption of forecasting management practices, strengthen managerial competencies in management control, and promote the dissemination of management tools tailored to the realities of Cameroonian SMEs.

**Keywords:** Forecasting management practices; Planning; Budgeting; Good governance; SMEs; Management control; Cameroon.

## Introduction

La performance et la pérennité des PME reposent sur leur capacité à naviguer dans un environnement complexe et compétitif. Dans ce contexte la bonne gouvernance apparaît comme un pilier fondamental pour assurer la transparence ; la responsabilité et l'efficacité des processus décisionnels. Au cours de cette gouvernance se trouvent deux outils stratégiques : la planification et la budgétisation. La planification permet de fixer les objectifs clairs et d'élaborer les stratégies cohérentes tandis que la budgétisation offre un cadre de gestion financière indispensable pour allouer les ressources de manière optimale. Ensemble ; ces deux pratiques agissent de manière puissante pour orienter les PME vers une gestion proactive renforcer leurs compétitivité et prévenir leur dérive financière. Cependant de nombreux PME continuent de sous-estimer l'importance de ces outils souvent perçues comme complexe ou réserver aux grandes entreprises.

Cet article vise à démontrer que ; loin d'être un luxe la planification et la budgétisation sont des instruments essentiels de la qualité de gouvernance ; accessible et adaptable à la réalité des PME Nous examinerons le rôle stratégique de la planification et la budgétisation comme levier de la bonne gouvernance au sein des PME.

## 1. LA PLANIFICATION : UN OUTIL STRATEGIQUE POUR ORIENTER LA GOUVERNANCE

La théorie de la planification stratégique d'Igor Ansoff (1965) est une approche fondamentale dans le domaine du management stratégique. Elle propose que les entreprises doivent adopter une vision à long terme pour aligner leurs ressources et capacités internes avec les opportunités et les menaces de leur environnement externe. Cette théorie met l'accent sur l'importance de la formalisation et de la structuration des processus décisionnels pour assurer la pérennité et la croissance de l'organisation. Principes clés de la théorie d'Ansoff.

### 1.1. Analyse de l'environnement externe et interne

L'organisation doit évaluer son environnement externe (opportunités et menaces) tout en prenant en compte ses forces et faiblesses internes. Cette double analyse (souvent réalisée via des outils comme le SWOT) permet d'orienter les décisions stratégiques.

### 1.2. Fixation des objectifs stratégiques

Ansoff insiste sur la nécessité d'avoir une vision claire des objectifs à atteindre, qui doivent être spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes, et temporellement définis (SMART).

### **1.3. Choix stratégique**

Les dirigeants doivent identifier les opportunités stratégiques et choisir parmi plusieurs options celle qui maximise les chances de succès tout en tenant compte des contraintes organisationnelles.

### **1.4. Allocation des ressources**

La théorie met en avant l'importance de mobiliser les ressources de manière optimale pour soutenir la mise en œuvre de la stratégie choisie. Cela inclut les ressources humaines, financières, et technologiques.

### **1.5. Gestion du changement**

La mise en œuvre d'une stratégie nécessite souvent un ajustement organisationnel. Ansoff considère que les entreprises doivent être prêtes à gérer les résistances au changement pour garantir le succès de leurs initiatives.

#### **1.5.1. Applications dans le contexte des PME**

Dans les PME, souvent caractérisées par une structure organisationnelle informelle et des ressources limitées, la planification stratégique selon Ansoff offre plusieurs avantages :

- **Priorisation des actions** : Identifier les initiatives ayant le plus grand impact sur la compétitivité et la croissance.
- **Anticipation des risques** : Réagir de manière proactive aux changements de l'environnement économique.
- **Optimisation des ressources limitées** : Aligner les investissements financiers et humains avec les objectifs prioritaires.

## **2. LES AVANTAGES DE LA PLANIFICATION POUR LA GOUVERNANCE DES PME**

La planification est un outil stratégique essentiel pour renforcer la gouvernance au sein des petites et moyennes entreprises (PME). Elle offre un cadre structuré permettant d'améliorer la prise de décisions, de fédérer les parties prenantes et d'assurer une gestion proactive des risques.

### **2.1. Anticipation des risques et prise de décisions éclairées**

La planification permet aux PME de mieux comprendre leur environnement interne et externe, en identifiant les opportunités à saisir et les menaces potentielles à surmonter. Cette anticipation repose sur :

- **Une analyse systématique des risques** : En intégrant des outils comme le SWOT (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces) ou la cartographie des risques, la planification aide à détecter les éventuelles vulnérabilités avant qu'elles ne se transforment en crises.
- **Une base solide pour la prise de décisions** : En définissant des scénarios et des plans alternatifs, les dirigeants peuvent prendre des décisions éclairées, même dans des contextes incertains.
- **Une réduction de l'improvisation** : Grâce à une planification claire, les PME peuvent éviter les réactions impulsives face aux imprévus, assurant ainsi une gouvernance plus stable et efficace.

Par exemple, une PME qui anticipe des fluctuations du marché peut ajuster ses stocks, négocier des délais avec ses fournisseurs ou diversifier ses sources de revenus, évitant ainsi des pertes financières importantes.

## 2.2. Alignement des parties prenantes sur des objectifs communs

La planification joue un rôle clé dans la création d'une vision partagée et l'engagement des parties prenantes (employés, partenaires, investisseurs, etc.) autour des objectifs de l'entreprise.

- **Clarté des objectifs** : Une planification bien définie permet de traduire la stratégie globale en objectifs compréhensibles et mesurables pour chaque partie prenante. Cela renforce la cohérence des efforts à tous les niveaux de l'organisation.
- **Implication et responsabilisation** : En impliquant les employés dans le processus de planification, les dirigeants favorisent un sentiment d'adhésion et de responsabilité. Chaque individu comprend comment son rôle contribue à l'atteinte des objectifs collectifs.
- **Réduction des conflits internes** : Une vision partagée réduit les malentendus et les conflits en alignant les attentes et en évitant les priorités contradictoires.
- **Amélioration de la communication** : Les parties prenantes sont régulièrement informées des progrès réalisés et des ajustements nécessaires, renforçant ainsi la transparence et la confiance.

En résumé, la planification permet aux PME de mieux anticiper les défis, de prendre des décisions fondées et d'aligner efficacement leurs parties prenantes. En tant que levier de bonne gouvernance, elle contribue non seulement à renforcer la résilience organisationnelle, mais aussi à mobiliser les ressources humaines et financières autour d'une vision commune,

condition essentielle pour garantir la pérennité et le succès des entreprises, en particulier dans des environnements complexes comme ceux du contexte africain.

La planification opérationnelle est une étape clé qui traduit les objectifs stratégiques d'une organisation en actions concrètes et mesurables à court et moyen terme. Elle sert de pont entre la vision à long terme définie dans la planification stratégique et les activités quotidiennes nécessaires pour atteindre ces objectifs.

### **3. PRINCIPES DE LA PLANIFICATION OPERATIONNELLE**

#### **3.1. Définition claire des objectifs opérationnels**

Les objectifs stratégiques à long terme sont décomposés en tâches spécifiques, réalisables à court terme. Ces objectifs doivent être SMART (Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes, Temporels).

#### **3.2. Établissement des priorités**

La planification opérationnelle permet d'identifier et de hiérarchiser les activités en fonction de leur contribution aux objectifs globaux.

#### **3.3. Allocation des ressources**

Chaque tâche est associée aux ressources nécessaires (financières, humaines, technologiques) pour garantir sa réalisation efficace.

#### **3.4. Coordination et délégation**

Les rôles et responsabilités sont clairement définis, assurant une coordination efficace entre les équipes.

#### **3.5. Suivi et ajustement**

Des indicateurs de performance (KPI) sont mis en place pour mesurer l'avancement et ajuster les actions si nécessaire. Le Lien entre la planification stratégique et la planification opérationnelle. La planification opérationnelle est le prolongement logique de la planification stratégique :

- **Alignement des actions quotidiennes avec la vision globale** : Par exemple, si l'objectif stratégique est d'accroître les parts de marché, la planification opérationnelle pourrait inclure des actions spécifiques comme la formation des équipes commerciales ou le lancement de nouvelles campagnes marketing.
- **Traduction des priorités stratégiques en initiatives concrètes** : Les grandes orientations stratégiques sont découpées en projets ou en plans d'action détaillés.
- **La budgétisation** : Un outil stratégique pour la bonne gouvernance des PME. La budgétisation est bien plus qu'un simple exercice financier au sein des PME ; elle

constitue un outil stratégique indispensable pour assurer une gestion efficace et transparente. Elle favorise une meilleure prise de décision, optimise l'utilisation des ressources et contribue à renforcer la responsabilité et la transparence, deux piliers essentiels de la bonne gouvernance.

### **3.6. Un cadre structurant pour la prise de décision**

Selon Anthony et Govindarajan (2021), la budgétisation joue un rôle central dans le contrôle organisationnel en établissant des limites claires et des repères pour les activités. Elle permet aux PME d'évaluer leurs priorités en tenant compte de leurs ressources limitées et de leurs contraintes opérationnelles. En fournissant des indicateurs financiers précis, elle aide les dirigeants à identifier les investissements à privilégier et à anticiper les risques, garantissant ainsi des décisions éclairées et alignées sur les objectifs stratégiques.

### **3.7. Optimisation de l'utilisation des ressources**

La théorie des ressources (Barney, 1991), mise à jour par Peteraf et Barney (2023), met en avant la nécessité pour les entreprises de mobiliser et d'allouer leurs ressources de manière stratégique. Dans ce contexte, la budgétisation devient un outil clé pour les PME. Elle permet de planifier efficacement l'utilisation des ressources financières, humaines et matérielles afin de maximiser leur impact. Par exemple, une PME avec des budgets bien définis peut éviter des dépenses inutiles et concentrer ses efforts sur les projets les plus rentables.

### **3.8. Un levier pour la transparence et la responsabilisation**

Dans une perspective de gouvernance, la budgétisation favorise la responsabilisation des acteurs internes. Merchant et Van der Stede (2020) expliquent que les budgets servent de contrat interne, établissant des attentes claires pour chaque département ou employé. En attribuant des ressources spécifiques à des objectifs définis, la budgétisation permet de mesurer les performances et de demander des comptes en cas de déviations. Cela renforce la discipline organisationnelle et améliore la transparence dans la gestion des finances.

### **3.9. Adaptabilité et résilience dans les environnements complexes**

Dans le contexte africain, marqué par des incertitudes économiques et politiques, la budgétisation offre également une flexibilité précieuse. Hope (2022) souligne que les PME qui intègrent des marges d'adaptation dans leurs budgets sont mieux équipées pour gérer les imprévus, tels que les fluctuations des marchés ou les crises financières.

#### **4. SYNERGIE ENTRE PLANIFICATION ET BUDGETISATION POUR UNE GOUVERNANCE EFFICACE**

La planification et la budgétisation sont deux outils complémentaires qui jouent un rôle central dans l'instauration d'une gouvernance efficace au sein des PME. Leur synergie permet d'assurer une exécution cohérente des stratégies organisationnelles, en alignant les objectifs à long terme avec une gestion rigoureuse des ressources disponibles.

##### **4.1. Articulation entre planification stratégique et budgétisation**

La planification stratégique fixe les grandes orientations de l'entreprise à moyen et long terme, tandis que la budgétisation traduit ces orientations en termes financiers et opérationnels. Pour garantir leur efficacité, il est crucial de créer une articulation claire entre ces deux processus.

###### **❖ La planification comme fondation de la budgétisation :**

La planification stratégique établit les objectifs globaux de l'entreprise (croissance, expansion géographique, réduction des coûts, etc.) ainsi que les priorités clés. Ces priorités servent ensuite de base à l'élaboration des budgets, qui précisent les montants nécessaires à l'atteinte de chaque objectif.

###### **❖ La budgétisation comme instrument de contrôle et d'évaluation :**

En assignant des ressources financières aux actions planifiées, la budgétisation permet de suivre l'avancement des projets et d'évaluer leur performance. Elle garantit également que les dépenses sont en accord avec la stratégie, limitant ainsi les risques de dérive budgétaire.

##### **4.2. Théorie des ressources (Barney, 1991) : Optimisation de l'utilisation des ressources pour atteindre les objectifs stratégiques**

Selon la théorie des ressources (Resource-Based View, RBV) de Jay Barney, la capacité d'une organisation à atteindre un avantage concurrentiel durable repose sur l'optimisation et la gestion stratégique de ses ressources. Ces ressources, qu'elles soient tangibles (finances, équipements) ou intangibles (compétences, savoir-faire), doivent être :

Valables : Avoir une utilité directe pour la stratégie.

- **Rares** : Peu disponibles chez les concurrents.
- **Inimitables** : Difficiles à copier ou à reproduire.
- **Organisées** : Exploitées efficacement pour produire de la valeur.

Dans ce contexte, la synergie entre planification et budgétisation est essentielle pour allouer ces ressources de manière optimale :



- La planification stratégique identifie les priorités où les ressources auront le plus d'impact.
- La budgétisation garantit que ces ressources sont mobilisées de manière efficace et en quantité suffisante.

Exemple : Une PME qui souhaite investir dans la digitalisation de ses opérations doit d'abord inclure cet objectif dans son plan stratégique. Ensuite, le budget doit allouer des fonds spécifiques pour former les employés, acheter les outils nécessaires et assurer un suivi technique.

#### **4.3. Importance de l'alignement entre vision stratégique et capacités financières**

Un des principaux défis des PME est d'assurer une cohérence entre leur ambition stratégique et leurs capacités financières. L'alignement entre la planification stratégique et la budgétisation joue un rôle clé dans cet équilibre :

- **Gestion réaliste des ambitions** : La budgétisation aide à évaluer si les ressources disponibles permettent de concrétiser les ambitions définies par la planification stratégique. Si des écarts sont identifiés, la stratégie peut être réajustée pour rester réaliste.
- **Prévention des risques financiers** : En alignant les investissements sur les priorités stratégiques, l'entreprise évite de gaspiller des ressources sur des projets non prioritaires.
- **Adaptation continue** : La budgétisation, souvent révisée sur des cycles annuels ou trimestriels, permet de réévaluer l'utilisation des ressources en fonction des résultats obtenus ou des changements dans l'environnement.

La synergie entre planification stratégique et budgétisation est essentielle pour une gouvernance efficace. La planification fournit une vision et des priorités, tandis que la budgétisation traduit ces priorités en termes financiers, permettant une gestion rationnelle des ressources. En s'appuyant sur des principes tels que ceux de la théorie des ressources, les PME peuvent optimiser leur allocation de moyens, réduire les risques financiers et s'assurer que leurs objectifs stratégiques sont atteints de manière durable. Cette articulation n'est pas seulement un gage de performance, mais aussi un levier pour renforcer la transparence et la responsabilité au sein de l'entreprise.

**Question de recherche** : *Quelle est l'influence des pratiques de gestion prévisionnelle sur la gouvernance dans les PME au Cameroun ?*

#### 4.4. Base de la littérature et hypothèse du travail

Quelques travaux empiriques mettent en relation les pratiques de gestion prévisionnelle et la gouvernance au sein des PME notamment :

- **OYEWO (2021)** montre que les pratiques de planification améliorent la qualité de la gouvernance et la performance des PME Africaines ;
- **NGUYEN et NGUYEN (2022)** concluent que la planification stratégique renforce la transparence organisationnelle et la qualité du pilotage des entreprises ;
- **ABUBAKAR et al. (2023)** mettent en évidence un effet positif de la planification sur la qualité de la gouvernance des PME dans les économies émergentes ;
- **ABDEL-KADER et LUTHER (2021)** montrent que les systèmes budgétaires renforcent les mécanismes de contrôle interne et la qualité de la gouvernance ;
- **NUHU et al.(2022)** démontrent que les pratiques budgétaires améliorent la responsabilité des dirigeants et la transparence financière dans les PME ;
- **AHMAD et ZABRI (2023)** concluent que la budgétisation favorise une meilleure gouvernance grâce à une allocation plus efficace des ressources et à un meilleur suivi des performances.

L'analyse de la littérature empirique met globalement en évidence une relation positive entre les pratiques de gestion prévisionnelle et la qualité de la gouvernance des entreprises. Toutefois ces résultats demeurent peu documentés dans le contexte des PME Camerounaises, où les spécificités institutionnelles et organisationnelles peuvent influencer cette relation. Afin de vérifier empiriquement ces postulats dans ce contexte, les hypothèses de recherche suivantes sont formulées ;

**Hypothèse de recherche (HR1) :** *la planification exerce une influence positive et significative sur la gouvernance dans les PME au Cameroun*

**Hypothèse de recherche (HR2) :** *la budgétisation exerce une influence positive et significative sur la gouvernance dans les PME au Cameroun.*

#### 4.5. Méthodologie

La solidité d'une étude scientifique repose sur la pertinence de la méthode utilisée pour la conduire. Ainsi dans toute étude scientifique, le choix de la méthodologie doit pouvoir se justifier et tenir compte de l'environnement, des moyens à la disposition du chercheur, ainsi que de ses contraintes. En somme la méthodologie concerne l'ensemble des démarches suivies pour obtenir les principaux matériaux de l'étude que sont les données, ainsi que les

procédures de leur traitement. (Thiétart, 2014). Selon Robert S. Kaplan et Dennis P. Saccuzzo (2017), La population est l'ensemble complet de tous les éléments, individus ou objets, qui possèdent certaines caractéristiques communes, déterminées par le chercheur pour une étude particulière. En effet, la population cible de cette étude comprend toutes les PME camerounaises dans sa globalité. La population accessible est une partie de la population cible sur laquelle le chercheur réalise ses investigations, il s'agit ici des individus/acteurs ayant accès à des informations stratégiques et comptables sur les outils du contrôle de gestion au sein des PME camerounaises rencontrées dans les villes de Yaoundé et Douala.

Pour le cas de ce travail de recherche, nous avons choisi la méthodologie de recherche quantitative pour apporter une réponse à notre question de recherche. En effet, Il s'agit ici de faire allusion à une démarche hypothético-déductive (Thiétart et al. 2003). Puisque nous cherchons à Analyser l'effet des pratiques de contrôle de gestion sur la bonne gouvernance dans les PME au Cameroun. Il est question de la mesure des variables, la collecte des données de notre étude, caractéristiques de l'échantillon de notre étude, résultats de l'opérationnalité factorielle des dimensions de l'étude, analyse des relations causales par la régression linéaire.

#### **4.5.1. Mesure des variables**

Pour mesurer les variables «la planification», nous avons adopté 6 items. Pour ce qui est de la variable la budgétisation, nous avons adopté 06 items. Pour ce qui est de la variable dépendante, «la bonne gouvernance dans les PME au Cameroun», nous avons adopté 08 items. Tous ces items de la dimension indépendante et dépendante sont appréciés par une échelle de LIKERT à 5 points allant de «1= Pas du tout d'accord» à «5 = Tout à fait d'accord».

**Tableau 1 : Récapitulatif de l'opérationnalisation des variables**

| <b>Variables</b>                                      | <b>Mesures</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <b>Auteurs</b> |
|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| <b>la planification</b>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>-l'entreprise met en place des systèmes de gestion des stocks pour éviter les pénuries et les surcharges de produits.</li> <li>-l'entreprise planification des flux de trésorerie c'est à dire prévision des entrées et sorties de trésorerie pour assurer la liquidité de l'entreprise et éviter les problèmes de solvabilité.</li> <li>-l'entreprise procède à élaboration d'un plan d'affaires qui un document stratégique qui décrit les objectifs de l'entreprise, les stratégies pour les atteindre, les ressources nécessaires et les prévisions financières.</li> <li>-l'entreprise procède à la mise en place de processus et de ressources nécessaires pour répondre à la demande des clients tout en optimisant les coûts de production.</li> <li>-l'entreprise procède à la mise en place d'une comptabilité rigoureuse, gestion des flux de trésorerie et élaboration de budgets prévisionnels pour assurer une bonne santé financière.</li> <li>-l'entreprise procède à une planification stratégique qui est un processus de définition des orientations à long terme de l'entreprise, en fixant des objectifs clairs et mesurables.</li> </ul> |                |
| <b>la budgétisation</b>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>-l'entreprise a mise en place de mécanismes pour comparer les performances réelles avec les prévisions budgétaires et ajuster en conséquence.</li> <li>-l'entreprise met en place une analyse mensuelle ou trimestrielle des écarts entre le budget prévu et les résultats réels afin d'ajuster les prévisions et les dépenses.</li> <li>-l'entreprise offrir des formations aux gestionnaires et aux employés sur les principes de la budgétisation et de la gestion financière.</li> <li>-l'entreprise procède à l'élaboration d'un budget prévisionnel c'est à dire un budget prévisionnel annuel qui inclut des projections de revenus et de dépenses.</li> <li>-l'entreprise procède à la réalisation d'analyses régulières des écarts entre le budget prévu et les résultats réels afin d'identifier les causes des variations.</li> <li>-l'entreprise procède à un alignement du budget avec les objectifs stratégiques de l'entreprise pour s'assurer que les ressources sont allouées de manière efficace.</li> </ul>                                                                                                                                 |                |
| <b>la bonne gouvernance dans les PME au Cameroun.</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- accès aux informations financières pour les parties prenantes (actionnaires, employés, etc.).</li> <li>- engagement dans des initiatives de responsabilité sociale (RSE).</li> <li>-mécanisme de signalement des comportements contraires à l'éthique. -une bonne gouvernance de l'entreprise.</li> <li>-une consultation des parties prenantes (clients, fournisseurs, communauté) dans les processus décisionnels.</li> <li>- une évaluation régulière des risques financiers et opérationnels.</li> <li>- une mise en place d'un code de conduite et d'éthique publiés et respectés au sein de l'entreprise.</li> <li>- une présence d'un conseil d'administration ou d'un organe de direction structuré.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                |

Source : Auteurs à partir de la littérature

#### **4.5.2. Collecte des données de notre étude**

Il est question ici de présenter le déroulement de l'enquête sur le terrain et de la Situation de la collecte et du traitement des données du terrain.

##### **4.5.2.1. Déroulement de l'enquête sur le terrain**

Il est question ici de présenter la diffusion/ventilation des questionnaires et collecte des données et le taux de réponse au questionnaire administré.

###### **4.5.2.1.1. Diffusion/Ventilation des questionnaires et collecte des données**

La troisième étape est la diffusion des questionnaires et la collecte proprement dite. Les informations recueillies lors du pré-test ont permis d'évaluer à environ vingt minutes le temps de réponse pour un répondant/répondante et c'est en tenant compte du temps nécessaire de réponse d'un répondant/répondante que le délai estimatif pour la collecte final de donnée sur le terrain a été fixé à plus de trois mois.

###### **4.5.2.1.2. Le taux de réponse au questionnaire**

Les différents modes de recueils de l'information dans une étude quantitative par questionnaire étant bien connus a savoir : téléphone, face à face, internet / intranet et le courrier, nous avons adoptés dans le cadre de cette recherche le face à face qui garantit non seulement la représentativité des enquêtés mais aussi, l'enquête a été réalisée dans les lieux (villes) différents concerné par l'étude. La préparation de ce face à face s'est faite en plusieurs étapes, en premier lieu, il a fallu d'abord recruter les enquêteurs ayant un niveau intellectuel proche du niveau supérieur. En deuxième phase, il a été organisé un mini-séminaire de formation d'une journée pour expliquer les différentes rubriques de l'outil de travail qui est le questionnaire, et en troisième lieu le déploiement s'est fait dans les différentes villes sollicitées pour l'enquête.

A l'issu de ce travail difficile de terrain, il est question d'évaluer le taux de réponse au questionnaire. Ce taux se définit par le rapport entre nombre de répondants effectifs et nombre de répondants espéré au départ. Mathématiquement, elle se présente sous la formule ci-dessous.

$$Tr = \frac{\text{nombre de répondants effectifs}}{\text{nombre de répondants espéré au départ}} \times 100$$
$$Tr = \frac{177}{200} \times 100 = 88,50\% \Rightarrow Tr = 88,50\%$$

Notre recours à l'enquête auto administrée se justifie par sa capacité à offrir la possibilité au répondant de prendre tout le temps qu'il juge nécessaire pour lire le questionnaire, le

comprendre et le remplir posément et en plus l'enquête auto administrée permet d'éclaircir aux enquêtés certains éléments qui pouvaient leur sembler obscurs, mais aussi et surtout pour les rassurer quant à l'usage de l'information demandée (Thieatert et al,2007).

#### 4.5.2.2. Situation de la collecte des données du terrain

Il existe diverses méthodes de collecte de données et le choix de l'une dépend largement de la nature de la cible et des hypothèses retenues. Pour obtenir les informations relatives à nos variables, nous avons dû nous approcher des PME camerounaises elles-mêmes en introduisant auprès d'elle un questionnaire d'enquête qu'elles ont eu à remplir elles-mêmes. Ce procédé a l'avantage pour le chercheur de se confronter directement aux personnes détentrices de l'information. Ainsi, nous avons adopté l'administration en face-à-face, auprès des acteurs ayant accès à des informations stratégiques et comptables au sein des TPE du secteur informel Camerounaises rencontrées dans les différentes villes du Cameroun, qui est, selon certains auteurs (Jourdain, 2011; Filion, 2012), une meilleure technique de collecte des données primaires. Donc en définitive, Notre échantillon est constitué de cent soixante-dix-sept (177) individus/acteurs ayant accès à des informations stratégiques et comptables sur les outils du contrôle de gestion au sein des PME du Cameroun rencontrées dans les villes de Yaoundé, Douala.

**Tableau 2 : Répartition de la population accessible selon ville d'enquête**

|         | Effectifs | Pourcentage |
|---------|-----------|-------------|
| Douala  | 147       | 68,9        |
| Yaoundé | 80        | 31,1        |
| Total   | 227       | 100,0       |

Source : Auteur à partir des données d'enquête.

Ce tableau montre que parmi les 227 individus enquêtés dans cette étude, 147 (68,90%) nous viennent des PME de la ville de douala, et 80 (31,1%) nous viennent de la ville de Yaoundé.

#### 4.5.2.3. Caractéristiques de l'échantillon de notre étude

S'agissant du sexe du répondant/répondante, On constate que sur 227 individus enquêtés, 74,0% répondent par «Masculin » et 26,0% répondent par «Féminin». Il ressort qu'en majorité au sein de notre échantillon, le sexe du répondant/répondante est «Masculin». S'agissant de la tranche d'âge du répondant, On constate que sur 227 individus enquêtés, 2,8% répondent par «Moins de 20 ans»; 24,3% répondent par « [21 - 30] ans » ; 72,3% répondent par « [31 - 40] ans» et 0,6% répondent par « [41 - 50] ans». Il ressort qu'en majorité au sein de notre échantillon, le la Tranche d'âge du répondant est comprise « [31 - 40] ans»

Ce tableau montre que parmi les 227 individus enquêtés dans cette étude, une répartition de l'échantillon selon le poste occupé montre que: (2,8%) occupent un poste de «Directeur Général (DG)», 28 (15,8%) occupent un poste de «Service administratif et financier (SAF)» ; 40 (22,6%) occupent un poste de «Service Commercial (SC)» ; 67 (37,9%) occupent un poste de «Dirigeant» ; 20 (11,3%) occupent un poste de «Service comptables (SC)» ; 17 (9,6%) occupent un poste de «Dirigeant et comptable». S'agissant du secteur d'activité de l'entreprise, on constate que sur 227 individus enquêtés, 24,9% répondent par «Agro-industrie»; 44,6% répondent par «Commerce»; 21,5% répondent par «Service»; 9,0% répondent par «Transport». Il ressort qu'en majorité au sein de notre échantillon, le secteur d'activité de l'entreprise est compris «Commerce». S'agissant de l'effectif du personnel exerçant actuellement dans l'entreprise, on constate que sur 177 individus enquêtés, 29,9% répondent par «Moins de 10 Employés»; 13,0% répondent par « [11 - 20] Employés»; 29,4% répondent par « [21 - 31] Employés»; 18,6% répondent par « [32 - 41] Employés» et 9,0% répondent par «[42 Employés & + [». Il ressort qu'en majorité au sein de notre échantillon, l'effectif du personnel exerçant actuellement dans l'entreprise est «Moins de 10 Employés» et « [21 - 31] Employés».

**Tableau 3 : caractéristiques de l'échantillon.**

| <b>Genre de l'enquêté</b>                                                       | <b>Effectifs</b> | <b>Pourcentage</b> |
|---------------------------------------------------------------------------------|------------------|--------------------|
| Masculin                                                                        | 156              | 74,0               |
| Féminin                                                                         | 71               | 26,0               |
| Total                                                                           | 227              | 100,0              |
| <b>Titre/ poste occupé par le répondant/répondante au sein de l'entreprise.</b> | <b>Effectifs</b> | <b>Pourcentage</b> |
| Directeur Général (DG)                                                          | 13               | 2,8                |
| Service administratif et financier (SAF)                                        | 36               | 15,8               |
| Service Commercial (SC)                                                         | 48               | 22,6               |
| Dirigeant                                                                       | 77               | 37,9               |
| Service comptables (SC)                                                         | 28               | 11,3               |
| Dirigeant et comptable                                                          | 25               | 9,6                |
| Total                                                                           | 227              | 100,0              |
| <b>Quelle est votre tranche d'âge?</b>                                          | <b>Effectifs</b> | <b>Pourcentage</b> |
| Moins de 20 ans                                                                 | 17               | 2,8                |
| [21 - 30] ans                                                                   | 56               | 24,3               |
| [31 - 40] ans                                                                   | 140              | 72,3               |
| [41 - 50] ans                                                                   | 14               | ,6                 |
| Total                                                                           | 227              | 100,0              |
| <b>Quel est le secteur d'activité de votre entreprise ?</b>                     | <b>Effectifs</b> | <b>Pourcentage</b> |
| Agro-industrie                                                                  | 56               | 24,9               |
| Commerce                                                                        | 92               | 44,6               |



|                                              |                  |                    |
|----------------------------------------------|------------------|--------------------|
| Service                                      | 50               | 21,5               |
| Transport                                    | 29               | 9,0                |
| Total                                        | 227              | 100,0              |
| <b>Nombre d'employés de votre entreprise</b> | <b>Effectifs</b> | <b>Pourcentage</b> |
| Moins de 10 Employés                         | 63               | 29,9               |
| [11 - 20] Employés                           | 33               | 13,0               |
| [21 - 31] Employés                           | 62               | 29,4               |
| [32 - 41] Employés                           | 43               | 18,6               |
| [42 Employés & + [                           | 26               | 9,0                |
| Total                                        | 227              | 100,0              |

Source : Auteur à partir des données d'enquête.

#### 4.5.2.4. État des lieux des pratiques de contrôle de gestion et gouvernance dans les pme au Cameroun de notre étude

**Tableau 4 : État des lieux des pratiques de contrôle de gestion et gouvernance dans les pme au Cameroun.**

|                                                                                                                                   |                  |                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|--------------------|
| <b>Quelles pratiques de contrôle de gestion sont mises en place dans votre entreprise ?</b>                                       | <b>Effectifs</b> | <b>Pourcentage</b> |
| Budgétisation                                                                                                                     | 58               | 27,7               |
| Analyse des écarts                                                                                                                | 47               | 21,5               |
| Reporting financier                                                                                                               | 33               | 14,1               |
| Tableau de bord de gestion                                                                                                        | 59               | 28,8               |
| Indicateurs de performance (KPI)                                                                                                  | 17               | 5,1                |
| Analyse des coûts                                                                                                                 | 13               | 2,8                |
| Total                                                                                                                             | 227              | 100,0              |
| <b>Selon vous, quels obstacles votre entreprise rencontre-t-elle dans la mise en œuvre des pratiques de contrôle de gestion ?</b> | <b>Effectifs</b> | <b>Pourcentage</b> |
| Manque de ressources financières                                                                                                  | 93               | 47,5               |
| Manque de formation et compétences                                                                                                | 18               | 5,6                |
| Manque de ressources humaines qualifiées                                                                                          | 28               | 11,3               |
| Résistance au changement                                                                                                          | 28               | 11,3               |
| Inadéquation des outils de gestion                                                                                                | 28               | 11,3               |
| Manque de sensibilisation à l'importance du contrôle de gestion                                                                   | 32               | 13,0               |
| Total                                                                                                                             | 227              | 100,0              |
| <b>Quels aspects de la gouvernance sont améliorés grâce aux pratiques de contrôle de gestion ?</b>                                | <b>Effectifs</b> | <b>Pourcentage</b> |
| Transparence financière                                                                                                           | 76               | 37,3               |
| Responsabilité                                                                                                                    | 22               | 6,8                |
| Prise de décision éclairée                                                                                                        | 41               | 17,5               |
| Réduction des risques                                                                                                             | 31               | 11,9               |
| Amélioration de la performance                                                                                                    | 57               | 26,6               |
| Total                                                                                                                             | 227              | 100,0              |
| <b>Comment évaluez-vous la gouvernance de votre entreprise ?</b>                                                                  | <b>Effectifs</b> | <b>Pourcentage</b> |
| Excellente                                                                                                                        | 23               | 7,3                |
| Bonne                                                                                                                             | 38               | 15,8               |
| Moyenne                                                                                                                           | 102              | 52,0               |
| Faible                                                                                                                            | 33               | 13,0               |
| Très Faible                                                                                                                       | 31               | 11,9               |
| Total                                                                                                                             | 227              | 100,0              |

Source : Auteur à partir des données d'enquête.



#### 4.5.2.5. Analyses descriptives par les tableaux croisés (selon le profil) ou le tri à plat des données d'enquête.

Il s'agit dans cette sous-section de faire un le tri à plat des données d'enquête pour mettre en lumière certaines informations bénéfiques et complémentaire pour notre recherche.

##### 4.5.2.5.1. Répartition de l'appréciation de la gouvernance de l'entreprise selon la ville d'enquête et le sexe du répondant

**Tableau 5 : Répartition de l'appréciation de la gouvernance de l'entreprise selon la ville d'enquête et le sexe du répondant.**

|                                |             | Sexe du répondant/répondante |         |                 |         |
|--------------------------------|-------------|------------------------------|---------|-----------------|---------|
|                                |             | Masculin                     |         | Féminin         |         |
|                                |             | ville d'enquête              |         | ville d'enquête |         |
|                                |             | Douala                       | Yaoundé | Douala          | Yaoundé |
| la gouvernance de l'entreprise | Excellente  | 2,8%                         | 1,1%    | 2,3%            | 1,1%    |
|                                | Bonne       | 4,5%                         | 5,6%    | 2,8%            | 2,8%    |
|                                | Moyenne     | 32,8%                        | 8,5%    | 7,9%            | 2,8%    |
|                                | Faible      | 5,1%                         | 4,0%    | 2,3%            | 1,7%    |
|                                | Très Faible | 6,2%                         | 3,4%    | 2,3%            | 0,0%    |

Source : Auteur à partir des données d'enquête.

##### 4.5.2.5.2. Répartition de l'appréciation de la gouvernance de l'entreprise selon la ville d'enquête et les pratiques de contrôle de gestion mises en place dans l'entreprise

**Tableau 6 : Répartition de l'appréciation de la gouvernance de l'entreprise selon la ville d'enquête et Les pratiques de contrôle de gestion mises en place dans l'entreprise**

|                                                                       |                                  |                 |         | la gouvernance de l'entreprise |       |         |        |             |
|-----------------------------------------------------------------------|----------------------------------|-----------------|---------|--------------------------------|-------|---------|--------|-------------|
|                                                                       |                                  |                 |         | Excellente                     | Bonne | Moyenne | Faible | Très Faible |
| Les pratiques de contrôle de gestion mises en place dans l'entreprise | Budgétisation                    | ville d'enquête | Douala  | 2,3%                           | 2,3%  | 9,0%    | 1,1%   | 2,8%        |
|                                                                       |                                  |                 | Yaoundé | 1,1%                           | 2,3%  | 5,1%    | 1,1%   | ,6%         |
|                                                                       | Analyse des écarts               | ville d'enquête | Douala  | ,6%                            | 1,1%  | 11,3%   | ,6%    | 0,0%        |
|                                                                       |                                  |                 | Yaoundé | 1,1%                           | 2,3%  | 1,7%    | 1,1%   | 1,7%        |
|                                                                       | Reporting financier              | ville d'enquête | Douala  | 1,1%                           | ,6%   | 5,6%    | 1,1%   | 1,7%        |
|                                                                       |                                  |                 | Yaoundé | 0,0%                           | 1,7%  | 1,1%    | ,6%    | ,6%         |
|                                                                       | Tableau de bord de gestion       | ville d'enquête | Douala  | 1,1%                           | 2,8%  | 13,6%   | 3,4%   | 2,3%        |
|                                                                       |                                  |                 | Yaoundé | 0,0%                           | 2,3%  | 1,7%    | 1,1%   | ,6%         |
|                                                                       | Indicateurs de performance (KPI) | ville d'enquête | Douala  | 0,0%                           | ,6%   | ,6%     | 1,1%   | 1,7%        |
|                                                                       |                                  |                 | Yaoundé | 0,0%                           | 0,0%  | ,6%     | ,6%    | 0,0%        |
|                                                                       | Audits internes                  | ville d'enquête | Douala  | 0,0%                           | 0,0%  | 0,0%    | 0,0%   | 0,0%        |
|                                                                       |                                  |                 | Yaoundé | 0,0%                           | 0,0%  | 0,0%    | 0,0%   | 0,0%        |
|                                                                       | Analyse des coûts                | ville d'enquête | Douala  | 0,0%                           | 0,0%  | ,6%     | 0,0%   | 0,0%        |
|                                                                       |                                  |                 | Yaoundé | 0,0%                           | 0,0%  | 1,1%    | 1,1%   | 0,0%        |
|                                                                       | Autres                           | ville d'enquête | Douala  | 0,0%                           | 0,0%  | 0,0%    | 0,0%   | 0,0%        |
|                                                                       |                                  |                 | Yaoundé | 0,0%                           | 0,0%  | 0,0%    | 0,0%   | 0,0%        |

Source : Auteur à partir des données d'enquête.

#### 4.5.2.5.3. Répartition de l'appréciation de la gouvernance de l'entreprise selon la ville d'enquête et aspects de la gouvernance sont améliorés grâce aux pratiques de contrôle de gestion

**Tableau 7 : Répartition de l'appréciation de la gouvernance de l'entreprise selon la ville d'enquête et aspects de la gouvernance sont améliorés grâce aux pratiques de contrôle de gestion**

|                                                                                     |                                |                 |         | la gouvernance de l'entreprise |       |         |        |             |
|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|-----------------|---------|--------------------------------|-------|---------|--------|-------------|
|                                                                                     |                                |                 |         | Excellente                     | Bonne | Moyenne | Faible | Très Faible |
| aspects de la gouvernance sont améliorés grâce aux pratiques de contrôle de gestion | Transparence financière        | ville d'enquête | Douala  | 1,1%                           | 3,4%  | 16,9%   | 2,3%   | 3,4%        |
|                                                                                     |                                |                 | Yaoundé | ,6%                            | 2,8%  | 3,4%    | 2,3%   | 1,1%        |
|                                                                                     | Responsabilité                 | ville d'enquête | Douala  | ,6%                            | 0,0%  | 3,4%    | 0,0%   | 0,0%        |
|                                                                                     |                                |                 | Yaoundé | 0,0%                           | 1,1%  | ,6%     | ,6%    | ,6%         |
|                                                                                     | Prise de décision éclairée     | ville d'enquête | Douala  | 1,1%                           | ,6%   | 5,1%    | 3,4%   | 1,7%        |
|                                                                                     |                                |                 | Yaoundé | 0,0%                           | 1,1%  | 2,8%    | ,6%    | 1,1%        |
|                                                                                     | Réduction des risques          | ville d'enquête | Douala  | ,6%                            | 1,7%  | 2,8%    | ,6%    | 1,1%        |
|                                                                                     |                                |                 | Yaoundé | ,6%                            | 1,1%  | 3,4%    | 0,0%   | 0,0%        |
|                                                                                     | Amélioration de la performance | ville d'enquête | Douala  | 1,7%                           | 1,7%  | 12,4%   | 1,1%   | 2,3%        |
|                                                                                     |                                |                 | Yaoundé | 1,1%                           | 2,3%  | 1,1%    | 2,3%   | ,6%         |
|                                                                                     | Efficacité opérationnelle      | ville d'enquête | Douala  | 0,0%                           | 0,0%  | 0,0%    | 0,0%   | 0,0%        |
|                                                                                     |                                |                 | Yaoundé | 0,0%                           | 0,0%  | 0,0%    | 0,0%   | 0,0%        |
|                                                                                     | Autres                         | ville d'enquête | Douala  | 0,0%                           | 0,0%  | 0,0%    | 0,0%   | 0,0%        |
|                                                                                     |                                |                 | Yaoundé | 0,0%                           | 0,0%  | 0,0%    | 0,0%   | 0,0%        |

Source: Auteur à partir des données d'enquête.

#### 4.5.2.5.4. Répartition de l'appréciation de la gouvernance de l'entreprise selon la ville d'enquête et Titre/ poste occupé par le répondant/répondante au sein de l'entreprise

**Tableau 8 : Répartition de l'appréciation de la gouvernance de l'entreprise selon la ville d'enquête et Titre/ poste occupé par le répondant/répondante au sein de l'entreprise.**

|              |                                          |                 |         | la gouvernance de l'entreprise |       |         |        |             |
|--------------|------------------------------------------|-----------------|---------|--------------------------------|-------|---------|--------|-------------|
|              |                                          |                 |         | Excellente                     | Bonne | Moyenne | Faible | Très Faible |
| poste occupé | Directeur Général (DG)                   | ville d'enquête | Douala  | 0,0%                           | 0,0%  | 2,3%    | 0,0%   | 0,0%        |
|              |                                          |                 | Yaoundé | 0,0%                           | 0,0%  | 0,0%    | ,6%    | 0,0%        |
|              | Service administratif et financier (SAF) | ville d'enquête | Douala  | 1,1%                           | 1,1%  | 7,3%    | ,6%    | 2,3%        |
|              |                                          |                 | Yaoundé | 0,0%                           | 0,0%  | 1,7%    | ,6%    | 1,1%        |
|              | Service Commercial (SC)                  | ville d'enquête | Douala  | ,6%                            | ,6%   | 3,4%    | 1,1%   | ,6%         |
|              |                                          |                 | Yaoundé | 1,7%                           | 5,1%  | 6,8%    | 1,1%   | 1,7%        |
|              | Service Marketing(SM)                    | ville d'enquête | Douala  | 0,0%                           | 0,0%  | 0,0%    | 0,0%   | 0,0%        |
|              |                                          |                 | Yaoundé | 0,0%                           | 0,0%  | 0,0%    | 0,0%   | 0,0%        |
|              | Dirigeant                                | ville           | Douala  | 2,3%                           | 3,4%  | 18,6%   | 2,8%   | 3,4%        |

|                         |           |         |      |      |      |      |      |
|-------------------------|-----------|---------|------|------|------|------|------|
|                         | d'enquête | Yaoundé | 0,0% | 3,4% | ,6%  | 2,8% | ,6%  |
| Service comptables (SC) | ville     | Douala  | ,6%  | 1,7% | 4,5% | 2,3% | 1,1% |
|                         | d'enquête | Yaoundé | 0,0% | 0,0% | 1,1% | 0,0% | 0,0% |
| Chargé de la clientèle  | ville     | Douala  | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% |
|                         | d'enquête | Yaoundé | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% |
| Chef de service         | ville     | Douala  | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% |
|                         | d'enquête | Yaoundé | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% |
| Dirigeant et comptable  | ville     | Douala  | ,6%  | ,6%  | 4,5% | ,6%  | 1,1% |
|                         | d'enquête | Yaoundé | ,6%  | 0,0% | 1,1% | ,6%  | 0,0% |
| Autre                   | ville     | Douala  | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% |
|                         | d'enquête | Yaoundé | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% |

Source: Auteur à partir des données d'enquête.

#### 4.6. Résultats de l'opérationnalité Factorielle des dimensions de l'étude

Il est question dans cette sous-section de présenter les résultats de l'analyse de la fiabilité des échelles de mesure, analyse de la validité et de la fiabilité des variables et enfin analyse en composante principale de l'étude.

##### 4.6.1. Les résultats de l'analyse de la fiabilité des échelles de mesure

La dimension « la planification » a été étudiée à travers 06 items. Sur ces derniers nous avons opéré une analyse de la cohérence interne qui a montré un résultat satisfaisant. Le coefficient alpha de Cronbach est d'une valeur de  $0,785 > 0,7$ , étant entendu que 0,7 est considérée comme le seuil "acceptable". La dimension « la budgétisation » a été étudiée à travers 06 items. Sur ces derniers nous avons opéré une analyse de la cohérence interne qui a montré un résultat satisfaisant. Le coefficient alpha de cronbach est d'une valeur de  $0,763 > 0,7$ , étant entendu que 0,7 est considérée comme le seuil "acceptable". La dimension « le la bonne gouvernance dans les PME au Cameroun » a été étudié à travers 08 items. Sur ces derniers nous avons opéré une analyse de la cohérence interne qui a montré un résultat satisfaisant. Le coefficient alpha de cronbach est d'une valeur de  $0,733 > 0,7$ , étant entendu que 0,7 est considérée comme le seuil "acceptable".

**Tableau 9 : Statistiques de fiabilité**

| Statistiques de fiabilité         |                   |                   |
|-----------------------------------|-------------------|-------------------|
| Libellés                          | alpha de cronbach | nombre d'éléments |
| la planification                  | 0,785             | 06                |
| la budgétisation                  | 0,763             | 06                |
| la bonne gouvernance dans les PME | 0,733             | 08                |

Source: Auteur à partir des données d'enquête.

##### 4.6.2. Analyse de la validité des variables

Pour la dimension 1 « la planification », l'analyse de la validité et de la fiabilité montre que le test KMO est satisfaisant en affichant une valeur de  $0,517 > 0,5$ , ce qui est misérable. Les résultats montrent aussi que le test de sphéricité de Bartlett est significatif (Khi-deux=41,690;

$P= 0,000$ ), ce qui signifie que tous les indicateurs de cette dimension sont parfaitement indépendants les uns des autres. Pour la dimension 2 « la budgétisation», l'analyse de la validité et de la fiabilité montre que le test KMO est satisfaisant en affichant une valeur de  $0,567 > 0,5$ , ce qui est misérable. Les résultats montrent aussi que le test de sphéricité de Bartlett est significatif ( $\text{Khi-deux}=62,437$ ;  $P= 0,000$ ), ce qui signifie que tous les indicateurs de cette dimension sont parfaitement indépendants les uns des autres.

Pour la dimension 3 « la bonne gouvernance dans les PME», l'analyse de la validité et de la fiabilité montre que le test KMO est satisfaisant en affichant une valeur de  $0,562 > 0,5$ , ce qui est misérable. Les résultats montrent aussi que le test de sphéricité de Bartlett est significatif ( $\text{Khi-deux}=121,183$ ;  $P= 0,000$ ), ce qui signifie que tous les indicateurs de cette dimension sont parfaitement indépendants les uns des autres.

**Tableau 10 : Résultat du test de kaiser-Meyer-Olin (KMO) et test de sphéricité de Bartlett pour les dimensions retenues dans l'étude.**

| <b>Indice KMO et test de Bartlett pour la dimension «la planification»</b>                  |                           |         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|---------|
| Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.                             |                           | 0,517   |
| Test de sphéricité de Bartlett                                                              | Khi-deux approximé        | 41,690  |
|                                                                                             | Ddl                       | 15      |
|                                                                                             | Signification de Bartlett | 0,000   |
| <b>Indice KMO et test de Bartlett pour la dimension «la budgétisation»</b>                  |                           |         |
| Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.                             |                           | 0,567   |
| Test de sphéricité de Bartlett                                                              | Khi-deux approximé        | 62,437  |
|                                                                                             | Ddl                       | 15      |
|                                                                                             | Signification de Bartlett | 0,000   |
| <b>Indice KMO et test de Bartlett pour la dimension «la bonne gouvernance dans les PME»</b> |                           |         |
| Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.                             |                           | 0,562   |
| Test de sphéricité de Bartlett                                                              | Khi-deux approximé        | 121,183 |
|                                                                                             | Ddl                       | 28      |
|                                                                                             | Signification de Bartlett | 0,000   |

Source : Auteur à partir des données d'enquête.

#### 4.6.3. Analyse en composante principale de l'étude.

S'agissant de la dimension «la planification», Les 03 premiers axes expliquent 62,66% de la variance totale. S'agissant de la dimension «la budgétisation», Les 02 premiers axes expliquent 48,817% de la variance totale. S'agissant de la dimension «la bonne gouvernance dans les PME», les 04 premiers axes expliquent 66,443% de la variance totale.

**Tableau 11 : Variance totale expliquée pour les dimensions des variables de notre recherche**

| Libellés                          | Nombre de facteur retenus | Variance totale expliquée (% cumulés) |
|-----------------------------------|---------------------------|---------------------------------------|
| la planification                  | 03                        | 62,66%                                |
| la budgétisation                  | 02                        | 48,817%                               |
| la bonne gouvernance dans les PME | 04                        | 66,443%                               |

Source: Auteur à partir des données d'enquête.

#### 4.7. Analyse des relations causales par la régression linéaire

Il est question ici de procéder à la modélisation économétrique et vérification des hypothèses de recherche et la discussion des résultats.

##### 4.7.1. Écriture économétrique du modèle fondamental de régression multiple

Un modèle est une représentation d'un ensemble d'hypothèses permettant d'expliquer un phénomène. Compte tenu des objectifs de notre étude, nous allons présenter un modèle de la planification et la budgétisation comme levier de la bonne gouvernance dans les pme au

Cameroun. Ainsi, nous avons : 
$$Y_i = \beta_0 + \sum_{i=1}^n \beta_i X_i + \varepsilon_i$$
 avec  $Y_i$  = la bonne gouvernance dans les PME au Cameroun.,  $X_i$  = la dimension explicative du modèle,  $\beta_0$  = constant;  $\beta_i$  = coefficient de régression;  $\varepsilon_i$  = terme d'erreur.  $\varepsilon_i$  = le résidu  $i$ =indice de l'acteur ( $i=1 \dots n$ ).

##### 4.7.2. Vérification des hypothèses de recherche

Il est question ici de présenter évaluation globale du modèle, évaluation de la pertinence du modèle, de la qualité de l'ajustement des données au modèle de régression et de la variabilité expliquée du modèle de régression et évaluation de la qualité de l'ajustement des données au modèle de régression.

###### 4.7.2.1. Évaluation globale du modèle

Comme dans notre sortie du logiciel SPSS on a Sig (F)=0,000<0,05 alors globalement la relation statistique entre les variables indépendante et la variable Dépendante «la bonne gouvernance dans les PME au Cameroun» est dite significative.

**Tableau 12 : Analyse de la variance (ANOVA).**

| ANOVA                 |                       |       |                    |         |                                                       |
|-----------------------|-----------------------|-------|--------------------|---------|-------------------------------------------------------|
|                       | Somme des carrés      | d.d.l | Moyenne des carrés | D       | Significativité de la statistique de Fisher (F) (Sig) |
| Régression            | 3196,183              | 30    | 639,237            | 338,495 | 0,000                                                 |
| Résidu                | 324,817               | 197   | 1,888              |         |                                                       |
| Total                 | 3521,000 <sup>d</sup> | 227   |                    |         |                                                       |
| DDL= degré de liberté |                       |       | D=décision         |         |                                                       |

Source : Auteur à partir des données d'enquête

#### 4.7.2.2. Évaluation de la pertinence du modèle, de la qualité de l'ajustement des données au modèle 1 de régression et de la variabilité expliquée du modèle 1 de régression

**Tableau 13 : Coefficients du modèle**

| variables                                                                          |                                                                                                                                                                                                     |           |              |            | Statistique de STUDENT de t | Significativité de la statistique de STUDENT (sig) |
|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|--------------|------------|-----------------------------|----------------------------------------------------|
|                                                                                    |                                                                                                                                                                                                     | paramètre | Coefficients | Ecart type |                             |                                                    |
| la planification                                                                   | la mise en place de processus et de ressources nécessaires pour répondre à la demande des clients tout en optimisant les coûts de production.                                                       | $\beta_1$ | +0,183       | 0,074      | 2,490                       | 0,014                                              |
|                                                                                    | élaboration d'un plan d'affaires qui un document stratégique qui décrit les objectifs de l'entreprise, les stratégies pour les atteindre, les ressources nécessaires et les prévisions financières. | $\beta_2$ | +0,216       | 0,075      | 2,896                       | 0,004                                              |
|                                                                                    | mise en place des systèmes de gestion des stocks pour éviter les pénuries et les surcharges de produits.                                                                                            | $\beta_3$ | +0,373       | 0,062      | 5,998                       | 0,000                                              |
| la budgétisation                                                                   | la réalisation d'analyses régulières des écarts entre le budget prévu et les résultats réels afin d'identifier les causes des variations                                                            | $\beta_4$ | +0,187       | 0,064      | 2,940                       | 0,001                                              |
|                                                                                    | alignement du budget avec les objectifs stratégiques de l'entreprise pour s'assurer que les ressources sont allouées de manière efficace.                                                           | $\beta_5$ | +0,203       | 0,070      | 2,909                       | 0,005                                              |
| nombre d'observation n=227                                                         |                                                                                                                                                                                                     |           |              |            |                             |                                                    |
| Coefficient de corrélation et de détermination $r = 0,953$ ; $R^2$ -ajusté = 0,905 |                                                                                                                                                                                                     |           |              |            |                             |                                                    |
| Variable dépendante: la bonne gouvernance dans les PME au Cameroun                 |                                                                                                                                                                                                     |           |              |            |                             |                                                    |

Source: Auteur à partir des données d'enquête.

#### ❖ La pertinence et de la variabilité expliquée de notre modèle

Au sujet de la pertinence et de la variabilité expliquée de notre modèle, on peut dire que la relation statistique entre les variables indépendante et la variable dépendante « la bonne gouvernance dans les PME au Cameroun » se présente comme suit :

➤ **Première série de résultat (HR1)**

**La mise en place de processus et de ressources nécessaires:** La régression linéaire est dite positive entre la mise en place de processus et de ressources nécessaires pour répondre à la demande des clients tout en optimisant les coûts de production et la bonne gouvernance dans les PME au Cameroun car le coefficient relatif à cette variable est positif ( $\beta = +0,183$ ) et significatif ( $Pr>|t|=0,014<0,05$ ) pour un seuil de significativité de 5%. Cela signifie concrètement que la mise en place de processus et de ressources nécessaires pour répondre à la demande des clients tout en optimisant les coûts de production à une influence forte et significative pour expliquer la bonne gouvernance dans les PME au Cameroun. ***Ce qui confirme notre hypothèse de recherche H1, selon laquelle, la planification exerce une influence positive et significative sur la gouvernance dans les PME au Cameroun.***

**Élaboration d'un plan d'affaires:** La régression linéaire est dite positive entre élaboration d'un plan d'affaires qui un document stratégique qui décrit les objectifs de l'entreprise, les stratégies pour les atteindre, les ressources nécessaires et les prévisions financières et la bonne gouvernance dans les PME au Cameroun car le coefficient relatif à cette variable est positif ( $\beta = +0,216$ ) et significatif ( $Pr>|t|=0,004<0,05$ ) pour un seuil de significativité de 5%. Cela signifie concrètement que élaboration d'un plan d'affaires qui un document stratégique qui décrit les objectifs de l'entreprise, les stratégies pour les atteindre, les ressources nécessaires et les prévisions financières à une influence forte et significative pour expliquer la bonne gouvernance dans les PME au Cameroun. ***Ce qui confirme notre hypothèse de recherche H1, selon laquelle, la planification exerce une influence positive et significative sur la gouvernance dans les PME au Cameroun***

**Mise en place des systèmes de gestion des stocks pour éviter les pénuries et les surcharges de produits :** La régression linéaire est dite positive entre mise en place des systèmes de gestion des stocks pour éviter les pénuries et les surcharges de produits et la bonne gouvernance dans les PME au Cameroun car le coefficient relatif à cette variable est positif ( $\beta = +0,373$ ) et significatif ( $Pr>|t|=0,000<0,05$ ) pour un seuil de significativité de 5%. Cela signifie concrètement que mise en place des systèmes de gestion des stocks pour éviter les pénuries et les surcharges de produits à une influence forte et significative pour expliquer la bonne gouvernance dans les PME au Cameroun. ***Ce qui confirme notre hypothèse de recherche H1, selon laquelle, la planification exerce une influence positive et significative sur la gouvernance dans les PME au Cameroun***



## Commentaires des résultats de la dimension 1

Il est bon de noter que l'influence de la dimension 1 «la planification» sur la bonne gouvernance dans les PME au Cameroun est forte car le signe de la majorité des coefficients des variables extraites de l'ACP sont positif. À l'issus des résultats de l'enquête de terrain, il ressort que la perception à grande échelles de cette dimension est déjà très visible sur un plan pratique dans le contexte du Cameroun, d'où la significativité de la majorité des coefficients des variables de la dimension 1 ( $\text{prob} > t < 0,05$ ).

### ➤ Deuxième série de résultat (HR2).

- **la réalisation d'analyses régulières des écarts entre le budget prévu et les résultats réels:** La régression linéaire est dite positive entre la réalisation d'analyses régulières des écarts entre le budget prévu et les résultats réels afin d'identifier les causes des variations et la bonne gouvernance dans les PME au Cameroun car le coefficient relatif à cette variable est positif ( $\beta = +0,187$ ) et significatif ( $\text{Pr} > |t| = 0,001 < 0,05$ ) pour un seuil de significativité de 5%. Cela signifie concrètement que la réalisation d'analyses régulières des écarts entre le budget prévu et les résultats réels afin d'identifier les causes des variations à une influence forte et significative pour expliquer la bonne gouvernance dans les PME au Cameroun. *Ce qui confirme notre hypothèse de recherche H2, selon laquelle, la budgétisation a un effet positif et significatif sur la bonne gouvernance dans les PME au Cameroun.*

**Alignement du budget avec les objectifs stratégiques de l'entreprise:** La régression linéaire est dite positive entre alignement du budget avec les objectifs stratégiques de l'entreprise pour s'assurer que les ressources sont allouées de manière efficace et la bonne gouvernance dans les PME au Cameroun car le coefficient relatif à cette variable est positif ( $\beta = +0,203$ ) et significatif ( $\text{Pr} > |t| = 0,005 < 0,05$ ) pour un seuil de significativité de 5%. Cela signifie concrètement que l'alignement du budget avec les objectifs stratégiques de l'entreprise pour s'assurer que les ressources sont allouées de manière efficace à une influence forte et significative pour expliquer la bonne gouvernance dans les PME au Cameroun. **Ce qui confirme notre hypothèse de recherche H2, selon laquelle, la budgétisation exerce une influence positive et significative sur la gouvernance dans les PME au Cameroun.**



## Commentaires des résultats de la dimension 2

Il est bon de noter que l'influence de la dimension 2 «la budgétisation» sur la bonne gouvernance dans les PME au Cameroun est forte car le signe de la majorité des coefficients des variables extraites de l'ACP sont positif. À l'issue des résultats de l'enquête de terrain, il ressort que la perception à grande échelles de cette dimension est déjà très visible sur un plan pratique dans le contexte du Cameroun, d'où la significativité de la majorité des coefficients des variables de la dimension 1 ( $\text{prob} > t < 0,05$ ).

### ■ Evaluation de la qualité de l'ajustement des données au modèle de régression

Comme  $R^2$ -ajusté = 0,905 > 0,75 le pourcentage de relation d'entre la variable dépendante «la bonne gouvernance dans les PME au Cameroun » et l'ensemble des variable indépendante est dite forte, ce qui est vérifié par le coefficient de corrélation  $r = 0,953$ , soit (95,30%) et qui traduit une corrélation forte entre ces variables.

#### 4.7.3. Discussion des résultats

Il est bon de noter la contribution de la planification et la budgétisation comme levier de la bonne gouvernance dans les pme au Cameroun est forte car le signe des coefficients des variables extraites de L'ACP sont tous positif. À l'issue des résultats de l'enquête de terrain, il ressort en plus, que la perception à grande échelles de ces dimensions retenues pour notre recherche sont déjà très visible sur un plan pratique dans le contexte du Cameroun, d'où la significativité du coefficient de la variable extraite de l'ACP ( $\text{prob} > t < 0,05$ ).

#### 4.7.4. Justification théorique et empirique de l'hypothèse H1

La planification stratégique est généralement reconnue comme un levier essentiel de performance organisationnelle et de gouvernance efficace. Selon la théorie des ressources (Resource-Based View – RBV), une entreprise qui dispose de processus organisationnels bien structurés, comme la planification, détient un avantage concurrentiel durable (Barney, 1991). Appliquée aux PME, cette théorie suggère que la planification permet une meilleure allocation des ressources, une anticipation des risques, et une prise de décision cohérente, ce qui renforce la transparence, la responsabilité et la performance, éléments clés de la bonne gouvernance.

En Afrique, plusieurs études empiriques ont souligné le rôle central de la planification dans l'amélioration de la gouvernance des entreprises. Par exemple, l'étude de Nkundabanyanga et al. (2014) en Ouganda montre que la formalisation des processus, dont la planification stratégique, a une incidence positive sur les mécanismes de contrôle et la responsabilisation dans les PME. De même, Amoako (2013) au Ghana a mis en évidence que les PME qui

adoptent des outils de gestion structurés, y compris la planification, présentent une meilleure gouvernance financière et organisationnelle. Au Cameroun, bien que la planification soit encore faiblement institutionnalisée dans de nombreuses PME, des recherches telles que celles d' Asongu (2017) révèlent que les entreprises qui s'engagent dans une planification stratégique régulière sont plus aptes à structurer leurs processus décisionnels, à anticiper les défis liés à la corruption ou à l'opacité administrative, et donc à améliorer leur gouvernance globale.

## Conclusion

Cette étude avait pour objectif d'analyser l'influence des pratiques de gestion prévisionnelle, notamment la planification et la budgétisation, sur la gouvernance des PME au Cameroun. Les hypothèses formulées sont ainsi confirmées, soulignant que les pratiques de gestion prévisionnelle représentent des leviers essentiels pour améliorer la qualité de la gouvernance des PME camerounaises.

Sur le plan théorique, cette recherche enrichit la littérature relative au contrôle de gestion en mettant en évidence le rôle des pratiques de gestion prévisionnelle dans le renforcement de la gouvernance des PME en contexte africain. Sur le plan managérial, elle montre que l'adoption de mécanismes formalisés de planification et de budgétisation favorise une meilleure coordination organisationnelle, une plus grande transparence et une prise de décision plus efficace. À la lumière de ces résultats, les recommandations suivantes sont formulées :

- **Aux dirigeants des PME** : institutionnaliser les pratiques de planification et de budgétisation en les intégrant au processus de pilotage stratégique de l'entreprise.
- **Aux responsables financiers et contrôleurs de gestion** : mettre en place des systèmes de suivi budgétaire, des tableaux de bord et des indicateurs de performance afin d'améliorer le contrôle et la qualité des décisions.
- **Aux pouvoirs publics et aux organismes d'appui aux PME** : promouvoir des programmes de formation et d'accompagnement en gestion prévisionnelle et en contrôle de gestion afin de renforcer les capacités managériales des dirigeants.
- **Aux établissements d'enseignement supérieur et aux centres de recherche** : développer des formations et des travaux de recherche portant sur les outils modernes de gestion prévisionnelle adaptés aux réalités des PME camerounaises.

- **Aux futures recherches :** intégrer d'autres dimensions du contrôle de gestion (tableaux de bord, contrôle budgétaire, comptabilité de gestion, digitalisation des outils de pilotage) et examiner le rôle de variables médiatrices ou modératrices telles que la taille de l'entreprise, le secteur d'activité, le niveau de digitalisation ou les compétences managériales.

Cette étude présente toutefois certaines limites, notamment son caractère transversal et son champ d'investigation limité aux PME camerounaises. Des recherches futures pourraient adopter une approche longitudinale ou comparative afin de mieux appréhender l'évolution des pratiques de gestion prévisionnelle et leur impact sur la gouvernance dans différents contextes économiques africains.

## BIBLIOGRAPHIE

- Abdel –Kader, M., & Luther, R. (2021).** Management accounting practices and corporate governance : Evidence from SMEs. *Journal of Accounting in Emerging Economies*.
- Ahmad, K., & Zabri, S.M. (2023).** Budgetary control and governance practices in SMEs. *International Journal of Productivity and Performance Management*
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007).** Management control systems (12e ed.). McGraw-Hill/Irwin.
- Asongu, S. A., ( 2017).** Why do French civil-law countries have higher levels of financial efficiency? *Journal of Advanced Research in Law and Economics*, 2(4).
- Barney, J. B. (1991).** Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, ( 1), 99-120.
- Charreaux, G. (1997),** Le gouvernement des entreprises : Corporate Governance, théories et faits, Paris: Economica, pp. 421-469.
- Charreaux, G. (2002),** « L'actionnaire comme apporteur de ressources cognitives », *Revue française de gestion*, Vol. 141, No.5, pp. 77-107.
- Charreaux, G. (2005).** « Les grands auteurs en théorie des organisations : Michael Jensen: la théorie positive de l'agence et ses applications à l'architecture et à la gouvernance des organisations ». *Cahier du FARGO*, No. 1041203, pp. 1-34.
- Charreaux, G., & Desbrières, P. (1998),** « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale ». *Finance contrôle stratégie*, Vol. 1, No. 2, pp. 57-88.
- Charreaux, G., & Wirtz, P. (2006),** Gouvernance des entreprises (No. hal-00384939
- Churchill G.A. (1979).** A paradigm for developing better measures or marketing constructs, *Journal of Marketing Research*, vol.16, p.64 –73.
- Churchill, N.C. et V.L. Lewis (1983).** Les cinq stades d' évolution d'une PME, *Harvard-l'Expansion* , automne, p. 51-63.
- Evrard Y., Pras B. et Roux E. (2003).** Market. Etudes et recherches en marketing, Dunod.
- Evrard, y., Pras, P and E. Roux (2000).** étude et recherché en marketing, fondements, methods, 2Ed , paris; Dunod
- Gujarati, D.N. (2004).** Basic Econometrics. 4th Edition, *McGraw-Hill Companies*.
- Jean-Pierre Rolland. (2004).** Le modèle en cinq facteurs (Big-Five, FFM), pages 43 à 55
- Kaplan, R. M., & Saccuzzo, D.P, (2017).** Psychological testing : Principles, applications, and issues (9e ed. ).

- Keasey, K., & Wright, M. (1993)**, «Issues in corporate accountability and governance: An editorial», *Accounting and business research*, Vol.23 (sup1), pp. 291-303.
- Malhotra, N., Budhwar, P., & Prowse, P. (2007)**. Linking rewards to commitment: an empirical investigation of four UK call centres, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 18 No. 12, pp. 2095-2128.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2023)**. *Management control systems : performance measurement, evaluation, and incentives (5e ed )*. Pearson Education
- Ministère des affaires économiques et générales et CGEM. (2008), « Code Marocain de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise », Mars
- Nguhen, T.H., & Nguhen, P.H. (2022)**. Strategic planning and governance effectiveness in SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*.
- Nkundabanyanga, S. K., Ahiauzu, A., Sejjaaka, S., & Ntayi, J. M. (2014)**. Corporate governance, risk management and business performance: A case of financial institutions in Uganda. *Journal of Risk Finance*, 15(2), 91–105. <https://doi.org/10.1108/JRF-11-2012-0084>
- Nuhu, N.A., Baird, K., & Bala Appuhami, R. (2022)**. Budgeting practices and organisational governance. *Management accounting research*.
- Oyewo, B. (2021)**. Strategic management accounting practices and SME performance in Africa. *Journal of Accounting in Emerging Economies*.
- Raymond Alain thieatert et al (2007)**. *Méthode de recherché en gestion* 4 edition Dunod, paris.
- Rolland, J.P. & Mogenet, JL. (1994)**. *Système d'aide à l'évaluation des personnes*. Paris : ECPA.
- Rolland, J.P. (1993)**. Validité de construct de " marqueurs " des dimensions de personnalité du modèle en cinq facteurs. *European Review of Applied Psychology*, 43, 4, 317-337.
- Rolland, J.P. (1996)**. Décrire la personnalité. *Pratiques Psychologiques*, 4, 35-47.
- Rolland, J.P. (1999)**. Modèles psychologiques du stress. *Pratiques Psychologiques*, 4,99-122.
- Rolland, JP (1998)**. Qualités psychométriques de la traduction française de l'inventaire NEOPIR. *Revue Française de Psychiatrie et de Psychologie Médicale*. 18, 139-144.
- Tabachnik, Barbara G.; Fidell, Linda S. (1996)**: *Using multivariate statistics*. Harper and Row, New York. 509 pages.
- Young, B. S., Worchel, S., & Woehr, D. J. (1998)**, "Organizational commitment among public service employees", *Public Personnel Management*, Vol. 27 No. 3, pp. 339-348