



Les déterminants de l'utilisation des tableaux de bord par les Etablissements de microfinance : une étude exploratoire dans le contexte camerounais

LETSINA Nestor Magloire, (Assistant)

Laboratoire de Recherche en Economie et Management (LAREMA)

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

Université de Dschang, Cameroun

NDJAH-NGANA Godlove, (Assistant),

Laboratoire de Recherche en Economie et Management (LAREMA)

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

Université de Dschang, Cameroun

Wandji Wedjou Yannick, (Assistant)

Laboratoire de Recherche en Economie et Management (LAREMA)

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

Université de Dschang, Cameroun

Résumé : L'amélioration de la gestion des Etablissements de microfinance (EMF) est largement déterminée par l'utilisation d'un Tableau de Bord (TB) car la seule connaissance de leur niveau d'efficience ne suffit pas (Nzongang, 2013). Dans ce contexte, l'objectif principal de cet article est de déterminer les facteurs de contingences et isomorphismes qui favorisent l'utilisation des TB par les EMF camerounais dans le cadre du pilotage de leur performance. La théorie de l'agence, la théorie de l'apprentissage organisationnelle et la théorie de la contingence nous ont servi à expliquer l'utilisation des TB dans l'atteinte des objectifs des EMF camerounais. Pour ce faire, nous avons mené une étude qualitative exploratoire à travers un guide d'entretien qui nous a servi à recueillir les informations auprès de différents services de contrôle de gestion dans dix EMF au Cameroun. Dans l'ensemble, il ressort de notre étude que les EMF camerounais utilisent majoritairement (60%) les TB de gestion/traditionnel et une minorité, soit 40% utilise le *Balanced Scorecard (BSc)*. L'utilisation des TB est fonction des facteurs de contingence suivants : la taille, la stratégie adoptée et l'incertitude perçue de l'environnement de l'EMF. Pour ce qui est des facteurs isomorphismes, l'utilisation des TB est influencée par les comportements mimétiques et l'effet de mode. Les résultats obtenus mettent ainsi en lumière l'importance de l'utilisation des TB dans la prise des décisions stratégiques et l'amélioration de l'efficacité opérationnelle des EMF camerounais.

Mots clés : Tableau de bord, facteurs de contingence, facteurs isomorphismes, EMF

Abstract: Improvements in the management of microfinance institutions (MFIs) are largely determined by the use of a scorecard, as simply knowing their level of efficiency is not enough (Nzongang, 2013). In this context, the main objective of this article is to determine the contingency and isomorphism factors that promote the use of DBMs by Cameroonian MFIs in managing their performance. Agency theory, organizational learning theory, and contingency theory were used to explain the use of DBMs in achieving the objectives of Cameroonian MFIs. To do this, we conducted an exploratory qualitative study using an interview guide to gather information from various management control departments in ten SMEs in Cameroon. Overall, our study shows that the majority (60%) of Cameroonian SMEs use traditional/management BS and a minority (40%) use the Balanced Scorecard (BSc). The use of TBs depends on the following contingency factors: size, strategy adopted, and perceived uncertainty in the MFU environment. In terms of isomorphism factors, the use of

TBs is influenced by mimetic behavior and the bandwagon effect. The results thus highlight the importance of using BSCs in strategic decision-making and improvement.

Keywords: Dashboard, contingency factors, isomorphism factors, EMF

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.17681489>

1. Introduction

Dans un environnement économique marqué par une intensification de la concurrence, une pression réglementaire accrue et des exigences croissantes en matière de performance; la nécessité pour les entreprises de piloter efficacement leur performance est devenue incontournable. Dans le secteur de la microfinance, cette exigence est d'autant plus marquée que les institutions évoluent souvent dans des contextes instables, avec des ressources limitées (Ledgerwood, 1999).

En effet, la mondialisation des échanges, les exigences accrues des régulateurs, et les attentes des parties prenantes (clients, bailleurs de fonds, partenaires techniques) obligent les entreprises à adopter des outils de gestion plus rigoureux, permettant une prise de décision rapide, fondée sur des données fiables et actualisées (Anthony & Govindarajan, 2007). On peut donc distinguer aujourd’hui deux approches de ces outils de gestion : une approche classique que nous appelons approche du Tableau de bord de gestion ou tableau de bord à « la française » et une approche moderne appelée « *Balanced Scorecard (BSc)* » ou Tableau de Bord Prospectif (TBP). Selon Kaplan et Norton (1992), les organisations performantes s’appuient sur des systèmes de pilotage stratégique, tels que les Tableaux de Bord (TB), pour aligner les actions opérationnelles sur les objectifs stratégiques.

Les TB dans plusieurs entreprises à travers le monde s’imposent comme des outils de gestion indispensables, permettant aux dirigeants de suivre les indicateurs clés de performance, d’aligner les actions aux objectifs fixés et de faciliter la prise de décision (Kaplan & Norton, 1992 ; Simons, 1995). Ils permettent aux dirigeants de suivre l’évolution des indicateurs clés, d’identifier les écarts par rapport aux objectifs fixés, et de mettre en œuvre les actions correctives nécessaires (Bourguignon, 2000). Bien plus qu’un simple instrument de contrôle, le TB est un véritable outil stratégique d’aide à la décision et de gouvernance (Simons, 1995). Cependant, dans le contexte spécifique des EMF opérant en Afrique Saharienne l’adoption de ces outils demeure contrastée. Pendant que certains EMF utilisent activement des TB

sophistiqués, notamment le BSc, d'autres continuent de s'appuyer sur des pratiques informelles ou des outils peu intégrés (Nzongang & Atemnkeng, 2006 ; Richard & al., 2013). Cette situation soulève la question des facteurs qui influencent le choix et l'usage de ces outils de pilotage de la performance dans les EMF.

La théorie de la contingence apporte une contribution significative à la compréhension des systèmes de contrôle des entreprises (Covaleski & al., 1996). Elle montre qu'il ne peut être fait abstraction du contexte organisationnel pour expliquer les pratiques de contrôle des entreprises. Les travaux qui s'inscrivent dans ce courant concluent ainsi à l'existence de relations entre les caractéristiques des entreprises et les attributs des systèmes de contrôle (Chiapello, 1996 ; Fisher, 1998 et Chenhall, 2003). Ainsi, le choix de ces outils de gestion n'est pas neutre (Merchant, 1984 ; Fisher, 1998). Les études qui ont été menées jusqu'à présent montrent que ce choix peut être influencé par des facteurs de contingence à l'organisation – tels que sa taille, sa stratégie, ou encore son environnement perçu (Donaldson, 2001 ; Chenhall, 2003 ; Germain, 2004 ; Houda, 2013). En parallèle, des facteurs institutionnels ou isomorphismes peuvent également jouer un rôle, notamment par le mimétisme, la pression normative ou la recherche de légitimité au sein d'un secteur structuré (DiMaggio & Powell, 1983 ; Meyer & Rowan, 1977).

La littérature sur les méthodes de gestion dans les entreprises (PME) est largement dominée par les études qui mettent en exergue les pratiques européennes, américaines et japonaises (Marchesnay, 2003 ; Bampoky & Meyssonier, 2012). Cependant dans les pays en voie de développement comme le Cameroun, les recherches sont limitées surtout quand elles concernent l'adoption des outils de gestion (Takoudjou & Teulon, 2018). Dès lors, il est pertinent de s'interroger sur les déterminants réels de l'utilisation des TB dans les EMF camerounais, notre question centrale s'intitule comme suit : **quels sont les facteurs de contingence et isomorphismes qui déterminent le choix de l'utilisation des TB par les EMF camerounais ?**

L'objectif poursuivi par ce travail est double : d'une part identifier les types des TB utilisés par les EMF camerounais et d'autre part de déterminer des facteurs qui expliquent le choix de leur utilisation par ces EMF.

Les résultats de cette recherche permettent d'apporter un éclairage intéressant sur les facteurs de contingence et isomorphismes qui déterminent l'utilisation des TB par les dirigeants des

EMF. Cette étude apparaît opportune car selon Vanroose (2008), la microfinance se présente comme une stratégie de développement puissante dans la mesure où elle a la potentialité de lutter contre la pauvreté et l'inégalité à long terme.

Après l'introduction générale (1) qui nous a permis de formuler la problématique de notre étude, la suite de l'article est organisée de la manière suivante : dans un premier temps, nous présentons les théories explicatives de l'utilisation des TB par les EMF (2). Dans un second temps, nous faisons le point sur la littérature concernant les facteurs déterminant l'utilisation des tableaux de bord par les entreprises (3). Troisièmement, nous décrivons la méthodologie adoptée dans cette étude (4), avant d'analyser et de discuter les résultats obtenus (5). Pour finir, nous tirons les principales conclusions (6).

2. Les théories explicatives de l'utilisation des TB par les EMF

Notre étude montrant les facteurs déterminant de l'utilisation des TB par les EMF pour évaluer ou piloter la performance s'appuie sur trois principales théories : la théorie de l'agence, la théorie de l'apprentissage organisationnel et la théorie de contingence.

2.1. Théorie de l'agence et utilisation des TB : moyen de réduction des conflits

Dans le secteur de la microfinance, la démarche contractuelle peut prendre la forme soit d'un engagement réciproque, c'est-à-dire que les droits et les obligations de chaque partie sont définis dans le contrat, soit d'une convention qui lie plusieurs personnes qui se mettent d'accord pour la réalisation d'un objectif commun. A partir de là, on peut comprendre que la démarche contractuelle est utilisée dans les EMF comme facteur de responsabilisation des agents. Les travaux renvoyant à la théorie de l'agence montrent que l'utilisation des outils de gestion tels que des tableaux de bord constitue un moyen de réduction des conflits opposant les dirigeants et les actionnaires. Oyon et Morraj (1998) démontrent dans leurs travaux que le « *BSc* » permet de supprimer les comportements opportunistes, grâce à la mise en évidence des liens de cause à effet et dénoue les problèmes de coordination. Ainsi, l'utilisation des TB a pour objectif principal de contrôler les comportements en alignant les intérêts agent-principal et de mettre en correspondance les récompenses individuelles aux contributions de chacun.

2.2. L'utilisation des TB comme un moyen de stimulation de l'apprentissage organisationnel

Dans la théorie de l'apprentissage organisationnel (Agyris & Schön, 1978), une firme crée de la valeur si elle est capable de générer des apprentissages. Cette capacité créatrice de valeur est liée au niveau de connaissance des routines organisationnelles et, dans une perspective évolutionniste (Nelson & Winter, 1982). Les routines sont des modèles de comportements et d'interactions que les individus sont capables d'utiliser pour faire face aux différentes situations qui se présentent (Nelson & Winter, 1982). La construction de ces routines correspond à l'apprentissage organisationnel (collectif). Elles sont généralement tacites, (ni codifiables et ni transférables). Pour Bessire (2000), la pertinence de l'utilisation des tableaux de bord comme le « *BSc* » réside dans l'appropriation des objectifs stratégiques et dans son apport relatif au processus d'apprentissage organisationnel.

2.3. La théorie de contingence et utilisation des TB

La théorie de la contingence marque la fin de l'idée dominante dans les théories des organisations traditionnelles notamment chez l'Ecole des Ressources Humaines (1930). Elle stipule qu'il existerait une manière idéale de gérer une organisation (*One Best Way*), mais que cette dernière subit les contraintes internes et externes de son environnement auxquelles elle s'adapte en variant son fonctionnement et sa structure en fonction de ces variables de contexte (Donaldson, 1996 ; Desreumaux, 1998).

Appliquée au système de contrôle de gestion depuis les années 1970, la théorie contingente (Lawrence et Lorsch, 1973) introduit la notion de contextualisation des outils de gestion dans leur usage. Un instrument aurait des conséquences différentes sur les décisions de gestion selon le type d'organisation dans lequel il est introduit (Moisdon, 1997). Selon Lorino (2000), il n'existerait pas un modèle universel de pilotage de l'entreprise. La performance d'une entreprise serait donc, conditionnée par l'alignement de ses outils aux différents facteurs de contingence auxquels elle est assujettie. Donc, l'approche contingente fournit un cadre approprié pour expliquer les facteurs contextuels, internes et externes qui influencent l'utilisation des TB par les EMFs.

3. Revue de la littérature

D'une part, nous présentons l'origine et l'évolution des TB et d'autre part la littérature portant sur les facteurs explicatifs de l'utilisation des TB dans les entreprises.

3.1. Origine et évolution des TB

Les TB sont des outils nécessaires à la maîtrise des actions entreprises par l'organisation. Toutefois, s'ils suscitent un intérêt grandissant de la part des managers aussi bien dans le secteur privé que dans le public, ils ne sont pas nouveaux. Les TB de gestion et prospectif sont abordés ici. Nous parlons de l'historique du TB et de son évolution.

3.1.1. Le TB de gestion ou traditionnel

L'apparition du TB de gestion remonte au début du vingtième siècle, suite à l'avènement de la révolution industrielle. La venue des méthodes de gestion américaine a donné lieu à l'évolution du TB au début des années 1950. Dans chaque tableau de bord sont intégrés des indicateurs prévisionnels. Jusqu'aux années 80, le tableau de bord est considéré comme un instrument de *reporting* mais ce n'est qu'à partir des années 1990 que le TB s'est orienté vers un plan d'action, ce qui a abouti à la mise sur pied de la méthode OVAR (Objectifs, Variables d'Action, Responsabilités) adapté au pilotage des organisations (Mai Django Wambe & Mekam, 2021). Plusieurs définitions de tableau de bord ont été données. Ainsi pour Bouquin (1986), le TB se définit comme « *un ensemble d'indicateurs peu nombreux (cinq à dix) conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état et de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec la nature de leurs fonctions* ». Malo (1992) de son côté définit le TB comme un outil d'aide à la décision. Pour Fernandez (2008), c'est un instrument de mesure de la performance nécessaire pour la prise de décision pour tous les acteurs de l'entreprise.

Au début des années 1990, l'expression tableau de bord prospectif, que l'on traduit parfois par « tableau de bord équilibré », mais que l'on préfère généralement sous son appellation anglophone de « *BSC* » est apparue sous la plume des deux auteurs : Kaplan et Norton.

3.1.2. Le Tableau de bord prospectif

Dans l'optique d'apporter des améliorations dans la conception du TB classique en intégrant non seulement des indicateurs financiers mais aussi des indicateurs non financiers, Kaplan et Norton ont mené une étude dans douze entreprises des secteurs secondaires et tertiaires, allant de l'industrie lourde à la haute technologie (Kaplan et Norton, 1996 b). Au terme d'une année de travail, ils pu mettre au point un outil qu'ils ont appelé le « *BSC* ». Ce nom a été choisi pour refléter l'équilibre recherché entre les objectifs à court et à long termes, entre les indicateurs financiers et non financiers, entre la performance externes et interne. Ce type de TB s'est avéré non seulement utile pour expliquer et clarifier la stratégie de l'entreprise mais pour simplifier

aussi son pilotage. Ainsi, le « *BSc* » peut se définir comme un outil de management qui permet de traduire la mission et la stratégie de l'entreprise en un embléme d'objectifs et d'indicateurs constituant la base d'un système de pilotage de la stratégie (Kaplan & Norton, 1996 b).

3.2. Les facteurs explicatifs du choix de l'utilisation des TB : exploration de la littérature existante

Nous avons observé d'une part les facteurs de contingence et d'autre part les facteurs isomorphismes.

3.2.1. Les facteurs de contingence et utilisation des TB

Les facteurs de contingence pouvant déterminer l'utilisation des TB par les EMF retenus dans cette étude sont ceux pour lesquels, les auteurs comme Bescos & al. (2004) et Germain et Gates (2010) dans le cadre de leurs travaux portant respectivement sur les budgets et sur les démarches de responsabilité globale. Parmi ces facteurs, nous avons retenu trois : l'incertitude de l'environnement, la stratégie adoptée et la taille.

• L'incertitude de l'environnement

L'alignement de l'organisation sur l'environnement constitue un concept central de la théorie de contingence (Errami & Guehair, 2018). Toutefois, cette vision est à relativiser car elle est étroite et ne permet pas de considérer le rôle de l'entreprise et sa capacité d'agir sur les éléments manipulables de l'environnement (Crozier & Friedberg, 1977). Pour expliquer la décision d'utiliser les TB, plusieurs travaux de recherche (Gul, 1991 ; Fisher, 1998) ont mis en évidence l'incertitude de l'environnement comme une variable contingente, importance dans le choix d'un outil de gestion. Selon Gosselin et Dubé (2002), un environnement perçu incertain exige les entreprises à utiliser davantage des indicateurs de performance non financière que celle celles opérant dans un environnement plus stable. Bescos & al. (2003) considèrent que les budgets dans un environnement turbulent ne peuvent être utilisés comme instrument de mise en œuvre d'objectifs stratégiques. De même, Gul (1991) arrive à la conclusion que dans un environnement incertain, la performance est accrue si les gestionnaires utilisent un système de contrôle de gestion plus sophistiqué que les budgets.

• La taille

La taille de l'entreprise représente le deuxième facteur de contingence étudié dans la littérature (Hoque & James, 2000). De nombreux travaux en comptabilité de gestion démontrent que la taille d'une entreprise a une influence sur l'utilisation des TB. Ainsi, Hoque et James (2000)

trouvent une association positive entre la taille et l'utilisation du TBP. Dans la même lancée, Germain (2003) démontre que les entreprises de taille importante évaluent massivement la performance à l'aide d'indicateurs non financiers. Dans le même sens, Merchant (1984) relève que les entreprises de taille importante disposent des ressources financières nécessaires pour mettre en place des systèmes de gestion plus complexes. Les résultats de l'étude Malmi (2001) montrent que le TBP est largement diffusé et utilisé aussi bien dans des grandes que dans des petites entreprises.

- **La stratégie**

A l'instar des autres facteurs de contingence, la stratégie constitue également un facteur important dans l'utilisation des TB par les entreprises. Elle se définit selon Chandler (1962) comme « le processus de détermination des buts et objectifs à long terme de l'entreprise, d'adoption de lignes et d'allocation des ressources nécessaires pour atteindre ces objectifs ». A la lumière de Porter (1985), une entreprise peut utiliser une stratégie de différenciation ou une stratégie de domination par les coûts pour obtenir un avantage concurrentiel. Langfield-Smith (1997) et Chennall et Langfield-Smith (1998) admettent que les stratégies suivies influencent les préférences et les choix pour certaines pratiques managériales. Ils arrivent à la conclusion que les entreprises ayant une stratégie de domination par les coûts auront plus de gain (en terme d'efficacité managériale) en adoptant des techniques de gestion traditionnelle et en utilisant principalement les indicateurs de performance financière. Par contre, les entreprises pratiquant une stratégie de différenciation utiliseraient plus d'indicateurs de type qualitatif, ce qui se rapproche des tableaux de bord, notamment le tableau de bord prospectif.

3.2.2. Les facteurs isomorphismes et choix de l'utilisation des TB

En dehors des facteurs de contingence, les facteurs isomorphismes peuvent également influencer l'utilisation des outils de gestion par les EMF camerounais. Deux facteurs ont été retenus dans le cadre de cette étude. Il s'agit de : des comportements mimétiques des dirigeants et l'effet de mode.

- **Le mimétisme des dirigeants**

Les entreprises imitent des pratiques ou des stratégies d'autres entreprises réputées, qui ont su surmonter les difficultés auxquelles elles se sont confrontées, ce qui permet de trouver des solutions efficaces à moindre coûts (DiMaggio & Powell, 1983 ; 1991). Pour Tolbert et Zucker (1983), le mimétisme incite à la diffusion de nouvelles pratiques managériales malgré l'absence de motif économique. D'après Meyer et Rowan (1977), l'entreprise peut tirer avantage à

reproduire des comportements jugés performants. A cet effet, Powell (1992) affirme que l'alignement d'une organisation sur d'autres et le partage de compétences améliorent les performances financières et économique et permettent la création d'un avantage concurrentiel soutenable. Selon Huault (2002), le mimétisme des dirigeants peut être soit direct soit indirect. Le mimétisme est direct si l'entreprise imite une ou plusieurs organisations, souvent du même champ organisationnel, qui ont réussi à surmonter leurs difficultés. Il est indirect quand l'entreprise suit les conseils de consultants fondés sur l'observation d'organisations performantes dans lesquelles ils ont effectué des missions avec succès.

- *L'effet de mode*

Inspiré des travaux de Christophe et Bayard (2003) cités par Bergeron (2002), l'effet de mode selon ces auteurs correspond à l'utilisation d'un instrument de gestion de l'heure. Cette utilisation obéit à trois variables institutionnelles. Tout d'abord, leur multiplication et les nombreuses publications ou communications (revues managériales, ouvrages, conférences, ...), ensuite, le contexte de changement perpétuel et de transformation permanente auquel l'organisation, et enfin la diffusion systématique des normes ISO de gestion de la qualité dans de nombreux secteurs. Les instruments de gestion réputés efficaces, conduisent à des discours et comportements qui s'imposent aux entreprises et sont médiatisés par les consultants et les revues managériales (Gilbert, 1998).

4. Méthodologie de l'étude retenue

Notre positionnement épistémologique qui est interprétative a servi à fouiller la littérature. La méthode de notre recherche est qualitative exploratoire. La méthodologie est inductive. Vont être exposés dans cette partie la technique d'entretien choisi pour la collecte de l'information, la méthodologie de constitution de l'échantillon et la technique d'exploitation des données.

4.1. La technique d'entretien choisi : l'entretien semi-directif

Parmi plusieurs techniques de collecte de données qui existent, nous avons opté pour la technique d'entretien semi-directif car cette technique présente plusieurs avantages. Le premier avantage porte sur le fait que cette technique est caractérisée par une discussion guidée dans laquelle l'interviewer laisse le répondant s'exprimer dans son propre langage, mais oriente l'entretien par des reformulations qui portent sur des thèmes soigneusement déterminés avant l'entretien (Romelaer, 2005). Comme autre avantage, cette technique permet de respecter le principe de non-directivité, mais nous utilisons un guide structuré pour aborder une série de thèmes définis préalablement.

4.2. La méthodologie de constitution de l'échantillon

La méthode d'échantillonnage se définit comme étant une technique utilisée par le chercheur pour choisir une fraction représentative de la population d'étude qui constituera son échantillon. Dans le cadre de notre travail, les EMF constituent notre échantillon théorique. Ils ont été extraits du paysage très diversifié de la microfinance au Cameroun. Deux variables jugées pertinentes et en conformité avec le principe de contraste ont été retenues : la catégorie d'appartenance de l'EMF et sa localisation (situation géographique). Ainsi, sur la base de la liste des EMF agréés au 30 novembre 2016, publiée par le Ministère des Finances dans Cameroon Tribune¹, nous avons contacté 12 EMF à Douala et 8 à Yaoundé. Au final, nous n'avons pu avoir les entretiens que dans 7 à Douala et 3 à Yaoundé, soit un total de 10 entretiens. Les développements qui vont suivent portent respectivement sur la présentation des fonctions des personnes interrogées et les principales caractéristiques des EMF enquêtés.

4.2.1. Les fonctions des personnes interrogées

Les entretiens menés dans le cadre de notre enquête exploratoire se sont caractérisés par une pluralité des fonctions des répondants. Cette pluralité a contribué, par ses éclairages multiples, à notre connaissance de l'objet et le contexte de la recherche. Lorsqu'il était possible d'opérer un choix, l'entretien avec le responsable du contrôle de gestion était privilégié. A défaut, nous demandions à s'entretenir avec un responsable comptable ou financier tout court. Dans certains cas, nous nous sommes entretenus avec les Directeurs Généraux et les Directeurs Généraux Adjoints. Mais les réponses de ces derniers étaient générales. De manière générale, les fonctions des personnes interrogées sont principalement les responsables chargés du contrôle de gestion comme nous pouvons le voir dans le tableau 1.

¹ Cameroon Tribune du 09 janvier 2017, N°11259/7458- 42^è année, page I-XX.

Tableau 1 : fonction et nombre des personnes interrogées

Fonction du répondant	Nombre de répondants interrogés	Pourcentage
Directeur général	1	10 %
Directeur général adjoint	1	10 %
Directeur Administratif et Financier	2	20 %
Responsable du contrôle de gestion	4	40 %
Responsable comptable et financier	1	10 %
Responsable du contrôle interne	1	10 %
TOTAL	10	100 %

Source : des auteurs

4.2.2. Caractéristiques des EMF de l'échantillon

La microfinance se définit comme un ensemble de services financiers et non financiers constitué du microcrédit, de la microépargne, de la microassurance, des transferts de fonds, des services de conseil, de santé, de formation, de nutrition et de renforcement de capacité offerts aux population pauvres, vulnérables et marginalisées des services bancaires traditionnels (Messomo, 2013a, b). Elle est constituée d'une diversité d'EMF d'essence mutualiste (mutuelles et coopératives), bancaires (microbanques privées et banques commerciales) et à but non lucratif comme les Organisations Non Gouvernementales (ONG). Le tableau 2 présente les types et les principales caractéristiques des EMF de l'échantillon de notre enquête qualitative.

Tableau 2 : Caractéristiques des EMF de l'échantillon

EMF	Catégorie	Date de création	Effectif employé	Fonction du répondant	Localisation	Durée d'entretien
1	Deuxième	1997	105	Directeur Général Adjoint	Douala	Une demi-heure
2	Deuxième	2007	500	Contrôleur de gestion	Douala	Trois quarts d'heure
3	Première	1997	15	Directeur Général	Douala	Une demi-heure
4	Deuxième	2009	120	Contrôleur interne	Douala	Une heure
5	Première	2009	30	Responsable financier	Douala	Une demi-heure
6	deuxième	1996	234	Contrôleur de gestion	Douala	Une heure
7	deuxième	2010	Plus de 100	Directeur Administratif et Financier	Douala	Trois quarts d'heure
8	deuxième	2004	116	Contrôleur de gestion	Yaoundé	Trois quarts d'heure
9	deuxième	1993	281	Contrôleur de gestion	Yaoundé	une heure
10	Deuxième	2004	Environ 100	Directeur Administratif et Financier	Yaoundé	Une demi-heure

Source : des auteurs

4.3. La technique d'exploitation des données

L'analyse de contenu est le moyen retenu pour exploiter nos données. Selon Allard-Poésie et al. (2007), on distingue trois types d'analyse de contenu en fonction des unités d'analyse retenues : l'analyse syntaxique², l'analyse lexicale³ et l'analyse thématique⁴. Nous avons eu recours à cette dernière parce qu'il met en relation de façon transversale les différents entretiens par le biais de thèmes, d'où la qualification d'analyse thématique inter-entretiens. En effet, le type d'analyse thématique est le plus utilisé dans les recherches en sciences de gestion. Selon Blanchet et Gotman (2007), elle ignore la cohérence singulière de l'entretien et cherche une cohérence thématique inter-entretiens. Cette méthode d'analyse permet le découpage des données brutes par thème et par fréquence d'apparition ou d'importance de ces thèmes dans l'entretien (Evrard & al., 2003). Les données recueillies ont été retraitées par le logiciel NVIVO 10.

5. Résultats et discussions

Avant de présenter les résultats relatifs aux facteurs influençant l'utilisation des TB par les EMF camerounais, nous présentons tout d'abord les résultats concernant les types de tableaux de bord utilisés par ces derniers.

5.1. Une typologie des TB utilisés par les EMF camerounais

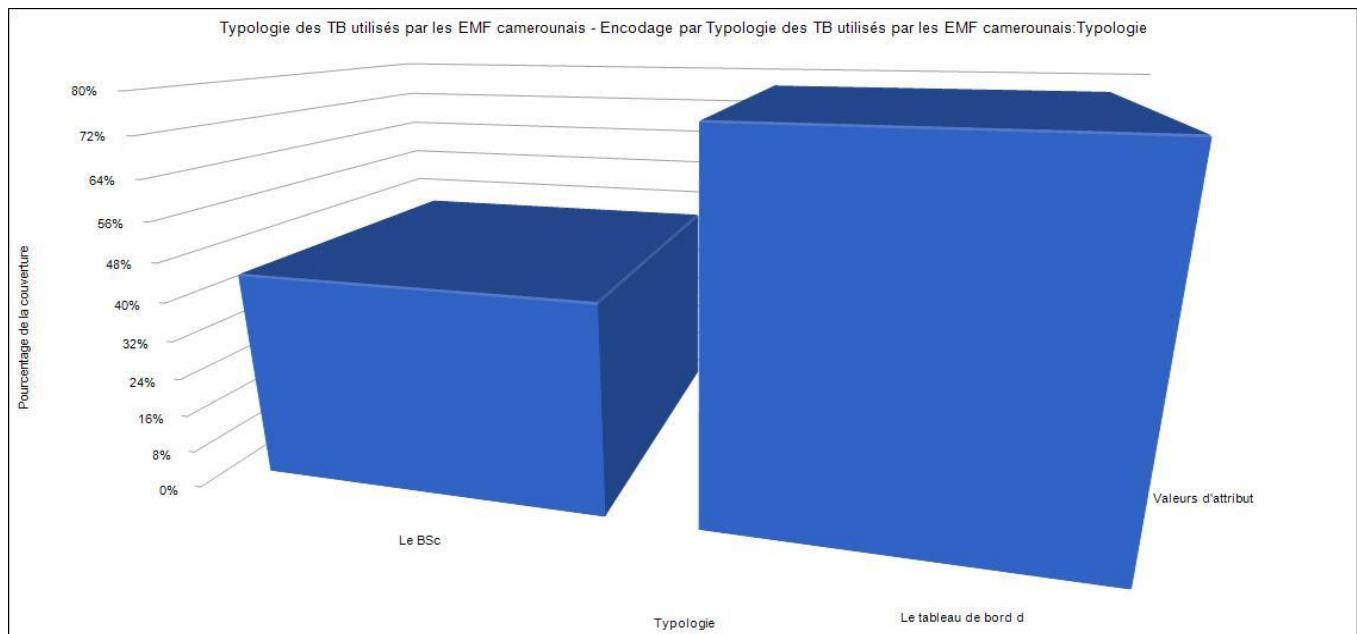
Dans le contexte camerounais, les résultats de l'enquête exploratoire réalisée auprès des responsables des EMF montrent que les pratiques de TB se rapportent globalement aux deux outils de gestion identifiés dans la littérature à savoir : le TB de gestion et le TBP. Cependant, le choix d'un ou de ces deux outils diffère d'un EMF à un autre. C'est ce qui ressort de l'analyse des propos de nos interlocuteurs. La figure 1 ci-dessus présente le pourcentage de couverture des types de TB utilisés par les EMF camerounais.

² Elle s'intéresse à la structure même du discours.

³ Fréquemment menée, elle s'intéresse à la nature et à la richesse du vocabulaire utilisé dans le discours ou dans le texte.

⁴ C'est la méthode qui adopte comme unité d'analyse une portion de phrases, une phrase entière ou un groupe de phrases se rapportant à un même thème.

Figure 1 : Couverture des types des tableaux de bord utilisés par les EMF camerounais



Source : à partir du NVIVO 10

La figure 1 ci-dessus indique que deux types de TB sont utilisés par les EMF. Il s'agit du TBG et le BSc. Le taux couverture du TBG est de 76, 57% tandis que celui du BSc est de 43,79%. Le tableau 3 ressort de façon détaillée la proportion des cas de notre étude.

Tableau 3 : Typologie des TB utilisés par les EMF camerounais

Typologie des TB	Pourcentage de la couverture	Pourcentage de cas
Tableau de bord de gestion/traditionnel	76,57%	60%
BSc	43,79%	40%

Source : par nos soins

Il ressort de ce tableau 3 qu'un premier groupe majoritaire (60%) utilisent le TBG. Ainsi, un intervieweur affirme : « *Concernant des types des tableaux de bord utilisés, mon établissement financier à l'instar de toute entreprise qui se veut moderne et qui cherche à piloter sa performance de manière optimale utilise bien évidemment un tableau de bord. Il s'agit d'un tableau de bord de gestion ou d'un tableau de bord « à la française ». L'usage de cet outil de gestion nous permet entre autres de savoir si les indicateurs de performance préalablement définis s'ils sont au vert ou rouge⁵ ».*

⁵Il s'agit des propos d'un responsable financier d'un EMF qui a son siège social à Douala.

Un second groupe représentant 40% du total des interviewés fait recours au *BSc* pour mesurer leur performance globale. « *Nous utilisons le TB dit stratégique (BSc) pour la planification et le déploiement de nos activités quotidiennes. Cet outil qui se révèle incontournable pour le déploiement de notre stratégie. Cet outil moderne de gestion a été mis sur pied il y a seulement deux ans. Il constitue un outil intéressant dans la mesure où notre EMF doit non seulement assurer une mission financière mais aussi une mission sociale*⁶ ». En dehors du *BSc*, un interviewer faisant de groupe souligne que son établissement utilise la balance âgée. « *Nous utilisons les deux types de tableaux de bord à savoir : le BSc et la balance âgée pour le déploiement de notre stratégie et l'évaluation de nos performances. Toutefois, par rapport au modèle initial développé par Kaplan et Norton en 1992, il faut noter que notre BSc a été élaboré en tenant compte de notre secteur d'activité*⁷. La balance âgée a cette particularité qu'elle permet de lister l'ensemble des règlements attendus et d'anticiper les encaissements à venir et d'évaluer les délais moyens de retard tout en identifiant les clients qui représentent un risque. Cet outil a été identifié au sein d'un EMF, par exemple, l'utilisation de cet outil permet de connaître toutes les informations sur les crédits comme le fait savoir le contrôleur de gestion : « *la balance âgée est un outil qui nous permet d'orienter encore plus nos actions. Elle détaille les encours de crédits, les crédits non encore échus, chaque catégorie de crédit avec ces dates d'échéance*⁸ ».

5.2. Les facteurs déterminant le choix de l'utilisation des TB par les EMF camerounais

Afin de savoir si les évolutions indiquées dans la littérature étaient fondées sur les pratiques, nous avons recherché à recenser par ce thème les déterminants du choix de l'utilisation des TB par les dirigeants des EMF. Du fait des entretiens menés avec ces derniers, il ressort que deux catégories de facteurs expliquent l'utilisation des TB au sein des EMF camerounais. Il s'agit des facteurs de contingence et des facteurs isomorphismes ou externes.

5.2.1. Les facteurs de contingence

Selon Chenhall (2003), l'approche contingente permet d'étudier les systèmes de contrôle de gestion en fonction des variables de contexte, en postulant que les organisations visent à s'adapter aux changements de leurs facteurs de contingence. Dans le cadre de notre étude, il

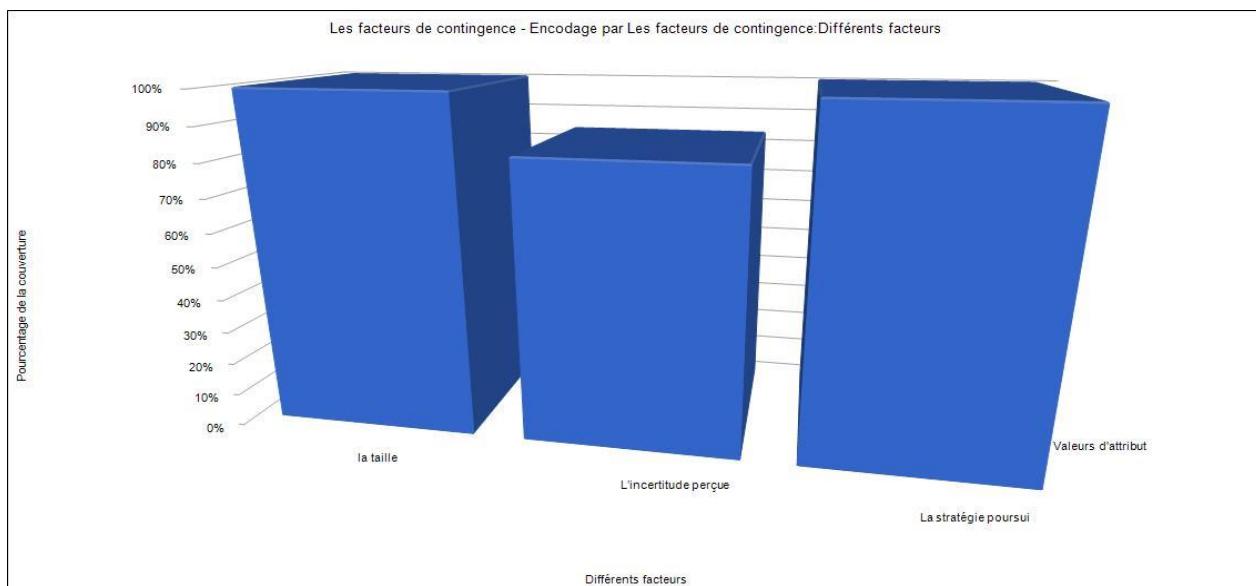
⁶ Cette déclaration provient d'un contrôleur de gestion d'un EMF basé Douala.

⁷ Cette affirmation émane d'un contrôleur de gestion permanent d'EMF installé dans la ville de Yaoundé.

⁸ Contrôleur de gestion d'un EMF ayant son siège à Douala.

nous a semblé opportun d'utiliser cette approche pour déterminer les facteurs contextuels aussi bien internes qu'externes, qui influencent le choix et l'utilisation des TB. La figure 2 met en évidence les facteurs les plus représentatifs.

Figure 2 : Facteurs de contingence explicatifs le choix de l'utilisation des TB



Source : auteurs à partir du logiciel NVIVO 10

Au regard de cette figure 2, il ressort que trois facteurs de contingence expliquent l'utilisation des TB. Il s'agit de la taille, l'incertitude perçue de l'environnement et la stratégie poursuivie par les EMF avec les pourcentages de la couverture respectifs de 100%, 83,38% et 100%. Toutefois, le tableau 4 ci-dessous présente le pourcentage des cas et de couverture des facteurs de contingence dans l'explication de l'utilisation des TB au sein des EMF au Cameroun.

Tableau 4 : Facteurs de contingence et l'utilisation des indicateurs des TB

Différents facteurs	Pourcentage de la couverture	Pourcentage de cas
La taille	100%	60%
La stratégie poursuivie	100%	60%
L'incertitude perçue de l'environnement	83,38%	50%

Source : auteurs à partir de NVIVO 10

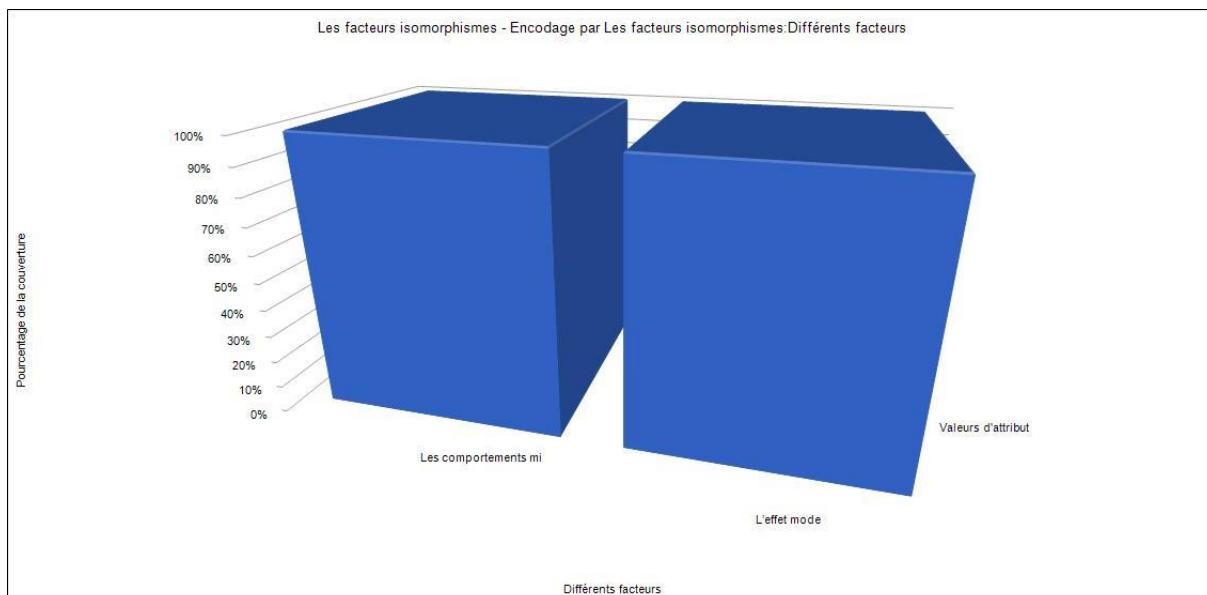
De ce tableau 4, il se dégage que les EMF camerounais se basent plus leur taille (100% des cas) et leur stratégie (100% des cas). A cet effet, un interviewer souligne que : « *les facteurs explicatifs du choix de nos TB sont : la taille, l'incertitude perçue de l'environnement et la*

stratégie poursuivie ⁹». De manière générale, nous pourrons dire que la taille et la stratégie favorisent l'utilisation des TB dans les EMF camerounais. Ce résultat confirme notamment les résultats de Cauvin et Bescos (2005).

5.2.2. Les facteurs isomorphismes

Hormis les facteurs de contingence, les facteurs isomorphismes comme le mimétisme des dirigeants et l'effet de mode influencent l'adoption des outils de gestion (Bergeron, 2002). La figure 3 met en évidence les facteurs sur lesquels les interviewés se sont plus prononcés.

Figure 3 : facteurs isomorphismes et utilisation des TB



Source : auteurs à partir de NVIVO 10

A la lecture de cette figure 3, il apparaît que les EMF camerounais se basent aussi bien sur les comportements mimétiques (pourcentage de la couverture 100%) que sur l'effet de mode (pourcentage de la couverture 100%). A cet effet, un interlocuteur martèle : « *Pour adopter nos différents outils de gestion, notamment le BSc pour assurer le bon déroulement de nos activités, deux principaux facteurs externes ont été à l'origine. Il s'agit des comportements mimétiques de nos dirigeants qui imitent des pratiques d'autres EMF réputés qui ont su surmonter les difficultés auxquelles ils se sont confrontés et l'effet mode des instruments de management réputés efficaces vulgarisés par les consultants et les revues managériales* ¹⁰».

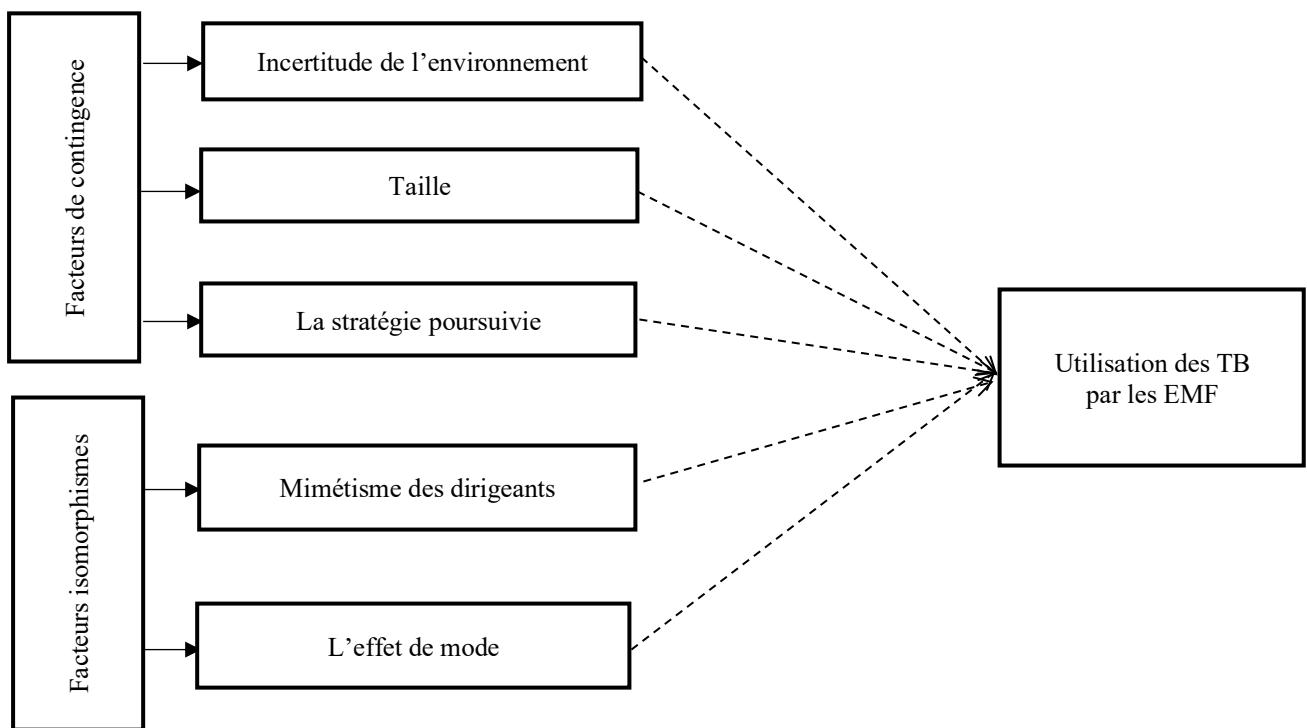
⁹ Directeur Général d'un EMF de deuxième catégorie ayant pour siège à Douala.

¹⁰ Contrôleur de gestion d'EMF dont le siège est basé à Douala.

Au regard de ce qui précède, nous pouvons retenir que les comportements mimétiques et l'effet de mode influencent le choix de l'utilisation des TB au sein des EMF camerounais. Ce résultat confirme celui trouvé par Bergeron (2002).

A partir des différentes analyses menées, nous pouvons élaborer un modèle d'analyse des facteurs explicatifs du choix de l'utilisation des TB par les EMF camerounais. Il se présente comme l'indique la figure 4 ci-dessous :

Figure 4 : Modèle explicatif du choix de l'utilisation des TB par les EMF camerounais



Source : des auteurs

6. Conclusion et perspectives

Le présent travail de recherche avait pour objectif principal de déterminer les facteurs de contingence et isomorphismes qui favorisent l'utilisation des TB par les EMF camerounais. Pour atteindre cet objectif, nous avons convoqué trois principales théories : la théorie de l'agence, la théorie de l'apprentissage organisationnelle et la théorie de la contingence.

A partir d'une étude qualitative exploratoire à travers un guide d'entretien qui nous a servi à recueillir les informations auprès de 10 EMF au Cameroun, deux constats émergent : premièrement, les EMF camerounais utilisent majoritairement (60%) les TB de

gestion/traditionnel et une minorité, soit 40% utilisent le *BSc*. Deuxièmement, le choix de l'utilisation des TB est fonction des facteurs de contingence suivants : la taille, la stratégie adoptée et l'incertitude perçue de l'environnement des EMF. Pour ce qui est des facteurs isomorphismes, l'utilisation des TB est influencée par les comportements mimétiques et l'effet de mode. Ces résultats semblent valider le cadre théorique de l'agence, de l'apprentissage organisationnelle et de la contingence mobilisée dans le cadre de notre étude.

Les implications managériales montrent que le choix de l'utilisation des TB peut soutenir la prise de décision, l'optimisation des ressources, et l'alignement stratégique. Les implications scientifiques, quant à elles, permettent une meilleure compréhension des facteurs de contingence et isomorphismes qui expliquent l'utilisation des TB et soulignent la nécessité d'adapter et d'innover dans les outils et les approches pour répondre aux besoins spécifiques des EMF camerounais.

Malgré tout, les résultats à l'issu de cette étude viennent enrichir le patrimoine des travaux sur la théorisation du contrôle de gestion dans le contexte spécifique des EMF au Cameroun. Cependant, ils sont sujets à certaines limites. Tout d'abord, nous pouvons mentionner l'approximation retenue pour appréhender les facteurs de contingence et isomorphismes pouvant expliquer le choix de l'utilisation des TB par les EMF camerounais. Ensuite, l'approche qualitative exploratoire utilisée ne favorise pas la généralisation des résultats. Ce qui nous pousse à envisager pour les futures recherches, la prise en compte d'autres facteurs de contingence et isomorphismes comme le style de décision, le degré d'informatisation de ses activités et la pression normative. De même qu'il serait intéressant dans des recherches futures de mobiliser une méthodologie quantitative dans l'optique d'affiner l'étude.

Références bibliographiques

- [1] Allard-Poesi, F. & Maréchal, C. (2007). « *Construction de l'objet de recherche* », in Thiétart R.-A. et al. (éds), Méthode de recherche en management, Dunod, Paris, 4e édition.
- [2] Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Management control systems* (12th ed.). McGraw-Hill Education.
- [3] Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning*. Readings: Addison-Wesley,
- [4] Bampoky, B. & Meyssonier, F. (2012). L'instrumentation du contrôle de gestion d

- ans les entreprises au Sénégal. *Recherches en Sciences de Gestion*, 5(92), 59-80.
- [5] **Bergeron, H. (2002).** La gestion stratégique et les mesures de la performance non financière des PME. *6^{ème} Congrès international francophone sur les la PME*, Montréal.
- [6] **Bescos, P.-L., Cauvin, E., Langevin, P., & Mendoza, C. (2004).** « Critiques du budget : une approche contingente ». *Comptabilité, Contrôle, Audit*, 10(1), juin, 165-185.
- [7] **Bescos, P. L., & Cauvin, E. (2005).** « Les déterminants du choix des indicateurs dans les tableaux de bord des entreprises françaises : une étude empirique ». *Finance Contrôle Stratégie*, (1), 5 – 25.
- [8] **Bessire, D. (2000).** « Du tableau de bord au pilotage : l'entreprise au risque de se perdre ». *Congrès de l'Association française de comptabilité*, Angers.
- [9] **Blanchet, A., & Gotman A. (2007).** *L'enquête et ses méthodes : l'entretien* (2^{ème} édition Refondue). Armand Colin, Paris, 126 p.
- [10] **Bouquin, H. (1986).** Le contrôle de gestion, éd. Puf, Paris,
- [11] **Bourguignon, A. (2000).** Les instruments de gestion entre rationalité et institution. In D. Autissier & J.-M. Moutot (Eds.), *Pilotage des organisations : théories et pratiques*
- [12] **Cauvin, E., et Bescos P.-L. (2005).** « Les déterminants du choix des indicateurs dans les tableaux de bord des entreprises françaises : une étude empirique ». *Finance, Contrôle, Stratégie*, 8(1), 5-25.
- [13] **Chandler, A. (1962).** *Strategy and Structure: Chapters in the history of industrial enterprise*, Doubleday, New York.
- [14] **Chenhall, R. H. (2003).** « Management Control Systems Design Within its Organizational Context: Findings from Contingency-based Research and Directions for the Future ». *Accounting, Organizations and Society*, 28(2/3), 127-168.
- [15] **Chenhall, R. H. & 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*, 23(3), 243-264.
- [16] **Chiapello, E. (1996).** « Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence : un essai d'organisation de la littérature ». *Comptabilité, Contrôle, Audit*, 2(2), 51-74.
- [17] **Covaleski, M. A., Dirsmith, M. W., & Samuel, S. (1996).** « Managerial Accounting Research: the Contributions of Organizational and Sociological Theories ». *Journal of Management Accounting Research*, (8), 1-35.
- [18] **Crozier M. & Friedberg E. (1977).** *L'acteur et le système*. Paris : Editions Seuil.

- [19] **Desreumeaux, A. (1998).** *Théorie des Organisations*, Editions EMS.
- [20] **DiMaggio, P. J. & Powell, W.W. (1983).** The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociolngical Reuiew*, (48), 147-160.
- [21] **DiMaggio, P. & Powell, W., (1991).** *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. University of Chicago Press: Chicago.
- [22] **Donaldson, T. (1996).** The normal science of structural contingency theory. In *Handook of organizational theory*: ed. Clegg S. R., Hardy C. et Nord W. R., 57-76.
- [23] **Donaldson, L. (2001).** *The contingency theory of organizations*. Sage Publications.
- [24] **Errami, Y., & Guehair (2018).** Innovativité organisationnelle et adoption des outils de gestion : le cas du Balanced Scorecard. *Gestion 2000*, (3), 45-70.
- [25] **Evrard, Y., Pras, B., et Roux, E. (2003).** *Market : études et recherches en marketing* (3^{ème} Edition), Collection Gestion sup, Dunod : Paris, 704 p.
- [26] **Fernandez, A. (2008).** *Les nouveaux tableaux de bord des managers : le projet décisionnel dans sa totalité* (Quatrième édition). Paris: Éditions d'Organisation.
- [27] **Fisher J. G. (1998),** « Contingency theory, management control systems and firm outcomes: past results and future directions ». *Behavioral Research in Accounting*, Supplement, (10), 47-64.
- [28] **Germain, C. (2003),** « Le *Unbalanced Scorecard* » ou l'analyse de la différenciation des systèmes de mesure de la performance ». *Actes du Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité*, Louvain.
- [29] **Germain, C. (2004).** « La contingence des systèmes de mesure de la performance : les résultats d'une recherche empirique sur le secteur des PME ». *Finance, Contrôle, Stratégie*, 7(1), 33-52.
- [30] **Germain, C. & Gates S. (2010).** Integrating sustainability measures into strategic performance measurement systems: An empirical study. *Management Accounting Quarterly*, 11 (3), 1-7.
- [31] **Gilbert, P. (1998).** *L'instrumentation de gestion. La technologie de gestion, sciences humaines?* Paris : Economica, coll. Gestion.
- [32] **Gosselin, M. & Dube, T. (2002).** « Influence de la stratégie sur l'adoption des mesures de performance en vigueur dans le système de comptabilité de gestion », *23^{ème} Congrès de l'Association Française de Comptabilité*, Toulouse, 16 et 17 Mai.
- [33] **Gul, F. A. (1991).** The Effects of Management Accounting Systems and Environmental

- Uncertainty on Small Business Managers Performance. *Accounting and Research*, 22 (85), 51-61.
- [34] **Hoque, Z. & James, W. (2000).** « Linking Balanced Scorecard Measures to Size and Market Factors: Impact on Organisational Performance », *Journal of Management Accounting Research*, 12, 1-17.
- [35] **Houda Zian (2013).** Contribution à l'étude des tableaux de bord dans l'aide à la décision des PME en quête de performances. Thèse pour l'obtention du titre de Docteur en Sciences de Gestion, Université MONTESQUIEU - BORDEAUX IV.
- [36] **Huault, I. (2002).** *La construction sociale de l'entreprise : autour des travaux de Mark Granovetter*, Colombelles. Paris: Editions EMS.
- [37] **Kaplan, R. S., et Norton, D. P. (1992).** « The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance ». *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- [38] **Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996).** « Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System ». *Harvard Business Review*, 74(January-February), 75-85.
- [39] **Langfield-Smith, K. (1997).** « Management Control Systems and Strategy: a Critical Review ». *Accounting Organizations and Society*, 22(2), 207-232
- [40] **Lawrence, P. R., et Lorsch, J. W. (1973).** *Adapter les structures de l'entreprise : intégration ou différenciation*. Traduit de l'américain par J. Ledru. Paris: les Edition d'Organisation.
- [41] **Ledgerwood, J. (1999).** *Microfinance Handbook: An Institutional Perspective*. Washington D.C.: The International Bank for Reconstruction and Development, The World Bank, 304 p.
- [42] **Lorino, P. (2000).** Le Balanced Scorecard revisité : une instrumentation du contrôle de gestion stratégique. *Actes du XXIIème Congrès de l'Association Française de Comptabilité*, Metz.
- [43] **Mai Django Wambe, T. & Mekam, C. G. (2021).** La place du tableau de bord dans le pilotage des entreprises camerounaises. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 4(1), 172-196.
- [44] **Malmi, T. (2001).** BSCs in Finnish Companies: A Research Note. *Management Accounting Research*, mai-juin (12), 207-220.
- [45] **Malo, J. L. (1992).** « Tableaux de bord » in Encyclopédie de Comptabilité. *Contrôle de Gestion et Audit*, Economica, 1133-1144

- [46] **Marchesnay, M. (2003).** La petite entreprise : sortir de l'ignorance. *Revue Française de Gestion*, 114(3), 107-118.
- [47] **Merchant, K. A. (1984).** « Influences on Departmental Budgeting: An Empirical Examination of a Contingency Model ». *Accounting, Organizations and Society*, 9(3-4), 291-307.
- [48] **Messomo, E. S. (2013a).** *Profil des Microentrepreneurs informels bénéficiaires du microcrédit entreprise des institutions de microfinance : Le cas du Cameroun* (Thèse de Doctorat Ph. D). Université de Douala.
- [49] **Messomo, E. S. (2013b).** Microcrédits et performance financière et sociale des institutions de microfinance au Cameroun. *Revue Gestion et Organisation*, 9(2), 79-91.
- [50] **Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977).** Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *The American Journal of Sociology*. 83(2), 340-363.
- [51] **Moisdon, J.-C. (1997).** *Du mode d'existence des outils de gestion*, Paris, Seli Arslan
- [52] **Nelson, R., & Winter, S. (1982).** *An evolutionary of economic change*. Belnap Press of Harvard: University Press.
- [53] **Nzongang, J., & Atemnkeng, J. (2006).** Market structure and profitability performance in the microfinance institutions in Cameroon. *Cameroon Economic and Financial Review*, 1(2), 21–35.
- [54] **Nzongang, J. (2011).** La mesure de la performance des établissements de microfinance (EMF) au Cameroun : une application combinée DEA et multicritère au cas du réseau des Mutuelles Communautaires de Croissance (MC²), *Revue des Sciences de Gestion*, 3(249-250), 139-146.
- [55] **Romelaer, P. (2005).** « *L'entretien semi-directif centré* ». In Wacheux F. et Roussel P. (coord), *Management des ressources humaines*, ouvrage collectif. Paris: De Boeck, 101-134.
- [56] **Oyon, D., & Mooraj, S. (1998).** « Das «Balanced Scorecard »-Mode Oder Wertschöpfung ». *Der Treuhaender*, 67-98.
- [57] **Porter, M. E., (1985).** *Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- [58] **Powell, T. C. (1992).** Organizational Alignment as Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*. 13(2), 119-134.

- [59] **Richard, E., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2013).** Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of Management*, 39(3), 723–749.
- [60] **Simons, R. (1995).** *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business School Press
- [61] **Takoudjou Nimpa, A., & Teulon, F. (2018).** Point de vue : une étude exploratoire de l'applicabilité du BSc dans les PME d'Afrique subsaharienne francophone. *Gestion 2000*, 3, 129-143.
- [62] **Tolbert, P. S. & Zucker, L. G. (1983).** « Institutional sources of change in the formal structure of organizations: the diffusion of civil service reform, 1880-1935». *Administrative Science Quarterly*. articles & chapters. paper 131.
- [63] **Vanroose, A. (2008).** « What macro factors make microfinance institutions reach out ». *CEB Working Paper N°08/036*, October.