

**La place du tableau de bord dans le pilotage des entreprises
camerounaises**

**The place of the dashboard in the management of Cameroonian
companies**

MAI DJANGO WAMBE THERESE

Enseignante-chercheure

Faculté de Sciences Economiques et de Gestion

Université de Ngaoundéré- Cameroun

Laboratoire de Recherche en Économie et Gestion des Organisations

wtmaithe@gmail.com

MEKAM Christoph Grange

Doctorant

Faculté de Sciences Economiques et de Gestion

Université de Ngaoundéré- Cameroun

Laboratoire de Recherche en Économie et Gestion des Organisations

mecanogrance@gmail.com

Date de soumission : 24/11/2020

Date d'acceptation : 08/01/2021

Pour citer cet auteur :

MAI DJANGO W. T. & MEKAM C. G. (2021) , «L'impact social des activités sociales : un discours évolutif au Maroc et une faible conceptualisation », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 4 : Numéro 1 » pp : 172 – 196.

Résumé

Cette recherche a pour objet d'analyser et d'expliquer l'importance accordée au tableau de bord dans le pilotage des entreprises camerounaises. Elle poursuit deux objectifs spécifiques à cet égard : analyser l'importance accordée au tableau de bord par les dirigeants d'entreprises camerounaises ; expliquer cette importance en rapport avec les facteurs de contingence organisationnelle comme la taille de l'entreprise, l'incertitude perçue de son environnement et le degré d'informatisation des activités. L'approche hypothético-déductive adoptée nous a conduits à la formulation de trois (3) hypothèses et à la collecte des informations auprès d'un échantillon de 66 entreprises camerounaises. Les traitements que nous en avons effectués, nous permettent de conclure que parmi les 42 entreprises qui utilisent le tableau de bord 14 affirment que le tableau de bord est important et 28 affirment qu'il est très important dans le pilotage d'une entreprise et d'affirmer que l'importance accordée au tableau de bord par les dirigeants est fonction des facteurs de contingence organisationnelle que sont : la taille de l'entreprise, l'incertitude perçue de son environnement et le degré d'informatisation de ses activités.

Mots-clés : Tableau de bord ; taille de l'entreprise ; incertitude perçue de l'environnement ; degré d'informatisation des activités ; PME.

Abstract

This research aims to analyze and explain the importance given to the scoreboard in steering Cameroonian companies. It has two specific objectives in this respect: to analyze the importance given to the scoreboard by the managers of Cameroonians companies, explain this importance in relation to organizational contingency factors such as the size of the enterprise, the perceived uncertainty of the environment and the degree of computerization of activities. The hypothetico-deductivo approach adopted led us to the formulation of three (3) hypotheses and to the collection of information form a sample of 66 Cameroonian companies. The treatments we carried out, allow us to conclude that among the 42 companies that use the dashboard 14 claim that the dashboard is important and 28 say it is very important tool in steering a company and assert that the importance given to the dashboard by leaders is function organizational contingency factors such as the size of the business, the perceived uncertainty of the environment and the degree of computerization of its operations.

Keywords: Scoreboard; Company size; perceived uncertainty of the environment; degree of computerization of activities.

Introduction

L'orientation des entreprises camerounaises actuellement devient de plus en plus exigeante. Cette exigence est due à son milieu qui est marqué par des turbulences technologiques et économiques. Une étude récente sur la mortalité des petites et moyennes entreprises (PME) faite en 2015 par le Centre d'analyse et de recherche sur les politiques économiques du Cameroun (CAMERCAP) révèle-t-elle que 8 entreprises sur 10 créées disparaissent 2ans après leur création ou leur transition et que 72,24% des entreprises créées avant 2010 sont inexistantes dans les fichiers de la direction des impôts¹. Pour maîtriser ce phénomène, les entreprises doivent adopter des structures et des modes de fonctionnement dont la mise en œuvre nécessite des modifications des systèmes d'information afin qu'ils permettent de connaître en permanence et le plus tôt possible les indicateurs nécessaires pour piloter une organisation sur une courte période et faciliter à celle-ci l'exercice de ses capacités. C'est en bref le rôle dévolu au tableau de bord.

C'est dans ce raisonnement que nous portons un intérêt particulier au tableau de bord car cet outil qui a pour mission d'aider à l'orientation de l'entreprise. Il occupe une place particulière parmi les outils du contrôle de gestion notamment par sa compétence à compenser les insuffisances des autres outils du contrôle de gestion (Kaplan et Norton et al, 1992).

Le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs conçus pour permettre aux gérants de prendre conscience de l'état et de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un avenir cohérent avec la nature de leurs fonctions (Bouquin ,1986).

C'est ainsi que certains travaux empiriques ont identifié les facteurs qui expliquent la place qu'occupe le tableau de bord dans le pilotage de l'entreprise. Ces facteurs peuvent être d'ordres organisationnels ou comportementaux. Pour ce qui ressort des facteurs organisationnels nous avons la taille de l'entreprise, le type d'activité, l'environnement de l'entreprise, le degré d'informatisation de ses activités etc... et pour ce qui ressort des facteurs comportementaux nous avons la formation du dirigeant, le style de décision et la stratégie de contrôle.

Germain (2004) s'est évertué à expliquer le caractère des systèmes de mesures en mettant en évidence les facteurs tels que stratégie de contrôle, l'incertitude de l'environnement et la structure de l'entreprise en France. Wade (2008) a éclairci l'application du tableau de bord en prenant en

¹ Le constat a été fait récemment (le 17 novembre 2015) par Lucien Ntamag Mahop, le Directeur général (Dg) d'Entreprises du Cameroun (ECAM), un regroupement patronal camerounais essentiellement tourné vers le développement des PME.

compte les facteurs tels que la stratégie, l'incertitude de l'environnement, le comportement mimétique du dirigeant et le mode d'utilisation des outils de gestion des entreprises au Sénégal. Houda (2013) a caractérisé la place que les entreprises sénégalaises réservent au tableau de bord pour l'orientation de la performance en mettant en évidence les facteurs tels que la taille de l'entreprise, l'incertitude de l'environnement, la structure de l'environnement, le type de formation du dirigeant, style de décision, type d'activité de l'entreprise, le degré d'informatisation de ses activités.

Dans cette recherche nous nous appuyerons sur les facteurs de contingence organisationnelle les plus importants tels que : la taille de l'entreprise, l'incertitude de l'environnement de l'entreprise et de degré d'informatisation des activités pour expliquer l'importance accordée au tableau de bord comme outil d'aide pour piloter l'entreprise. C'est ainsi que **l'objet de cette recherche est d'analyser et d'expliquer l'importance accordée au tableau de bord dans le pilotage des entreprises camerounaises**. Partant de cette problématique, nous tenterons d'apporter des éléments de réponses à la question principale suivante : **en quoi le tableau de bord permet d'analyser et d'expliquer le pilotage des entreprises camerounaises ?**

L'objectif de ce travail est double. Le premier objectif est d'analyser l'importance accordée au tableau de bord par les dirigeants d'entreprises camerounaises. Le deuxième est d'expliquer cette importance en rapport avec les facteurs de contingence que sont : la taille de l'entreprise, l'incertitude perçue de son environnement et le degré d'informatisation de ses activités.

Pour répondre à ces objectifs, nous avons opté pour une démarche scientifique selon une approche hypothético-déductive. Notre étude qui porte sur la place qu'occupe le tableau de bord dans le pilotage des entreprises camerounaises, à travers cette démarche hypothético-déductive qui consiste dans un premier temps à élaborer, à s'appuyer sur les études antérieures, des connaissances aux phénomènes étudiés et dans un second temps de les confronter à la réalité par une recherche empirique. Nos hypothèses seront testées sur la base des données recueillies à l'aide d'un questionnaire que nous administrerons aux dirigeants, comptables et contrôleurs de gestion de quelques PME camerounaises et le traitement des données collectées sera fait à base du logiciel SPSS.

1. Revue de la littérature

Aujourd'hui, le succès et la continuation d'une entreprise dépendent de son adresse à incorporer la rapidité et la complexité des changements tant économiques, culturelles, technologiques que sociales, par la qualité d'anticipation et l'ancrage de réactivité de ses dirigeants aussi bien que par les capacités d'apprentissage et de réadaptation de son employé et de flexibilité de son organisation (Aziz Hmioui et al., 2018). Pour relever de tels challenges, les dirigeants doivent disposer d'outils d'information, de pilotage et de contrôle sans cesse plus appropriés afin de faire face à des dangers plus importants que ce soit sur le plan interne ou externe. Le tableau de bord permet de répondre à cet objectif. Il est donc important de nous attarder sur l'origine et les facteurs explicatifs du tableau de bord.

1.1. Origine du tableau de bord

Nous allons parler de l'historique du tableau en partant de son point de départ afin d'aboutir à son évolution. Les tableaux de bord classique et prospectif seront mis en exergue.

1.1.1 Tableau de bord classique

Le tableau de bord français a vu le jour au début du vingtième siècle, suite à l'avènement de la révolution industrielle. Les tableaux de bord, conçus pour la création sont nés de la nécessité opérationnelle de contrôler les activités des manufactures. Au début des années 1950, l'avènement des méthodes de gestion américaine a engendré l'évolution du tableau de bord. Pour chaque tableau de bord sont intégrées des indicateurs prévisionnels. Jusqu'aux années 80, le tableau de bord est vu comme un instrument de reporting mais à partir des années 90 le tableau de bord s'est plutôt orienté vers un plan d'actions. Ce qui renvoyait à la méthode OVAR (Objectifs, Variables d'Action, Responsables).

Plusieurs définitions du tableau de bord ont été faite. Pour Malo, (1992) le tableau de bord est un outil d'aide à la décision. Guerny et al. (1990) définissent le tableau de bord comme un instrument de gestion qui se conforme à la structure d'une organisation, structuré sur la logique objectifs-variables clés-indicateurs (méthode OVAR), et adapté au pilotage de l'organisation. C'est ainsi à partir des années 1990 que Kaplan et Norton ont montré des améliorations dans la confection du tableau de bord en ajoutant les critères d'évaluation qualitative et l'on surnommé tableau de bord prospectif ou balanced scorecard .

1.1.2 Tableau de bord prospectif

Le tableau de bord exposé par Kaplan et Norton (1990) constitue à l'origine un système de mesure et de pilotage. Ce pendant à travers la connaissance et la pratique des entreprises, ce type de tableau s'est avéré non seulement utile pour expliquer et clarifier la stratégie de l'entreprise mais pour simplifier aussi son pilotage.

Le tableau de bord prospectif (ou balanced scorecard –BSC) est un concept de management qui se concentre sur la stratégie et la vision, plutôt que sur le contrôle. Il fournit les moyens de traduire la vision de l'organisation en actions concrètes. En effet, en première lieu, le tableau de bord prospectif est avant tout un tableau de bord. Son attaché réside dans le fait qu'il utilise une méthode qui permet à une entreprise de passer de la définition de sa stratégie, au pilotage de sa mise en œuvre pratique en passant par la définition, suivant quatre axes (finance, client, processus, apprentissage), des buts stratégiques associés d'un arbre de causes à effets entre ces buts et les actions à mettre en place. En plus, il doit aider de mieux diffuser cette stratégie à l'ensemble des collaborateurs de la société et ainsi les acteurs de sa réussite. Encore appelé tableau de bord équilibré ou (BSC), cet outil exprime la vocation et la stratégie de l'organisation par un ensemble complet d'indicateurs de performance. Il fournit le cadre de la mise en œuvre de la stratégie et ne s'intéresse pas seulement à la concrétisation des objectifs financiers (Kaplan et Norton 1996).

1.2. Les facteurs explicatifs de l'importance accordée au tableau de bord

Bajan-Banaszak (1993) montre que plus la taille d'une entreprise est grande, plus l'utilisation du tableau de bord devient complexe. L'auteur veut stipuler ici que les plus petites structures utilisent la comptabilité de gestion au détriment du tableau de bord. Chapellier (1994) pense que la taille de l'entreprise s'étend à l'ensemble du tableau de bord. Ainsi, au sein de son échantillon constitué de PME, il trouve que ce sont les entreprises qui ont une grande taille qui disposent des tableaux de bord. Jorissen et al, (1997) affirment aussi ces résultats. Plusieurs autres travaux (Germain, 2000 ; Nobre, 2001 ; Lavigne, 2002 ; Van Caillie, 2002 ; Davila, 2005 ; Meyssonnier et Zawadzki, 2008) ont montré dans une étude que la taille influence positivement le tableau de bord, tant sur le nombre et l'élargissement des activités qui y sont réalisées que sur l'introduction des outils de pilotage à caractère plus stratégique. Ainsi, au fur et à mesure que l'entreprise s'agrandit, le pilotage devient complexe pour le dirigeant au niveau des ressources humaines,

financières et matérielles. C'est de ce constat que parviennent Hoque et James (2000) à la suite d'une enquête réalisée autour de 66 entreprises Australiennes, ils obtiennent que les entreprises de grande taille accordent une importance au tableau de bord dans leur pilotage. L'entreprise doit alors formaliser un outil de pilotage le tableau de bord pour lui permettre d'obtenir les résultats attendus. Tout ceci m'amène à formuler l'hypothèse suivante :

H1 : l'importance accordée au tableau de bord par les dirigeants serait fonction de la taille de leur entreprise

Les résultats des travaux empiriques attestent qu'il existe une relation entre l'environnement et le tableau de bord (Chapman, 1997 ; Fisher, 1998 ; Hartmann, 2000). Hofstede (1967) avait déjà constaté que la complexité de l'environnement économique dans laquelle évolue l'entreprise influence l'utilisation du budget ses budgets. Berland (1999, 2000) prouve aussi que le contrôle budgétaire a pris de l'ampleur dans les entreprises à un moment où l'environnement de l'entreprise était constant ainsi que concurrentiel. Gervais et Thenet (1998) emmènent à reconsidérer les rôles du contrôle budgétaire afin d'adapter la technique aux environnements turbulents. C'est ainsi qu'une étude confirme lien entre le degré d'intensité du jeu concurrentiel et la complexité des systèmes de contrôle (Khandwalla ,1972). À l'issue de leur recherche, Gordon et Miller (1976) évoquent l'idée que dû à l'incertitude de l'environnement les entreprises doivent s'en approprier des indicateurs non financiers dans leurs systèmes de pilotage. Gordon et Narayan (1984), Chenhall et Morris (1986) constatent que l'augmentation de l'incertitude perçue de l'environnement entraîne un recours plus important aux informations externes et non financières. Gosselin, Dubé (2002) pensent que les organisations prospectrices qui doivent faire face à une incertitude de l'environnement et à leur complexité doivent utiliser un tableau de bord. Toutes ces observations m'amènent à formuler l'hypothèse suivante :

H2 : l'importance accordée au tableau de bord par les dirigeants serait fonction de l'incertitude perçue de l'environnement de leur entreprise

Plusieurs études s'intéressent sur la place de l'informatique au sein système de contrôle de gestion des dirigeants des PME. Les organisations qui ne possèdent pas d'outils informatiques ont un système de contrôle moins efficace que ceux qui en possèdent (Kalika ,1987). Chapellier (1994) pense que l'utilisation de l'informatique par une organisation dans son système de gestion l'emmène à utiliser nécessairement le tableau de bord pour le pilotage. Pour Davis et Albright

(2000) le développement des nouvelles technologies de l'information change l'usage du tableau de bord. Tout ceci m'amène à formuler l'hypothèse suivante :

H3 : Importance accordée au tableau de bord par les dirigeants serait fonction du niveau d'informatisation des activités de l'entreprise

2. Approche méthodologique et analyse des données

Pour mieux présenter nos outils d'analyse et de traitement des données, il serait opportun de mettre en évidence les méthodes d'analyse, de traitement des données utilisées et les mesures des variables de notre échantillon.

2.1 Méthode d'analyse de l'étude et traitement de données

Dans le cadre de notre étude sur la place qu'occupe le tableau de bord dans le pilotage des entreprises camerounaises, plusieurs démarches existent. Nous allons opter pour une démarche hypothético-déductive. Cette démarche consiste dans un premier temps à élaborer à partir de la théorie existante, des connaissances théoriques aux phénomènes étudiés et dans un second temps de les confronter à la réalité par une recherche empirique.

Nous avons opté pour une méthode d'échantillonnage par choix raisonné. Pour cela, nous avons choisi travailler à Douala. Ce choix se justifie par le fait qu'il s'agit non seulement des zones de fortes concentrations économiques mais également parce que la plus grande partie des PME camerounaises sont concentrées dans cette ville. Ce sont principalement les dirigeants, les comptables et les contrôleurs de gestion des entreprises de cette ville qui constituent notre unité d'échantillonnage. Le choix porté sur ces quatre types de responsables, relève du fait qu'ils sont d'une part, directement impliqués dans la gestion et le contrôle des entreprises. Ils se retrouvent d'autre part au sein des directions générales où ils occupent des fonctions hiérarchiques (cadres supérieurs au sein de la direction).

Nos hypothèses seront testées sur la base des données recueillies à l'aide d'un questionnaire. Les enquêtes durent deux mois (septembre et octobre 2019) en dehors des dimanches dans les tranches horaires de 9 heures à 18 heures. Le but était d'arriver tôt afin d'avoir un rendez-vous dans l'agenda des responsables sollicités. A l'issue de la collecte, *sur les 90 questionnaires*

collectés, seuls 66 questionnaires sont jugés exploitable². Nous avons fait recours à la régression linéaire simple car la nature de nos variables (dépendantes et indépendantes) était métrique.

2.2 Les différentes variables de l'étude

Plusieurs variables ont été utilisées, mais nous n'avons présenté que les variables qui font parties de nos hypothèses à savoir : l'importance du tableau de bord, la taille de l'entreprise, l'incertitude perçue de l'environnement et le degré d'informatisation des activités de l'entreprise. Comme tout autre concept les nôtres ne sont pas directement observables. Il faut trouver des dimensions et des indicateurs qui soient suffisamment révélateurs dans chacun d'eux. L'une des plus importantes étapes du processus de recherche est la mesure des variables, puis que l'enjeu est la construction des mesures fiables et valides. En effet, un concept est une abstraction et non le phénomène lui-même et il prend sa signification du contexte où il est tiré. Il peut donc changer de sens suivant la façon dont il est considéré. Aussi, il faut donc trouver des dimensions spécifiques et les variables qui permettent de passer du monde abstrait à un correspondant empirique. La mesure des concepts consiste à partir de la définition d'un concept pour retrouver les dimensions, les variables, les indicateurs et éventuellement les indices.

*** L'importance du tableau de bord :**

Plusieurs auteurs ont mesuré l'importance du tableau de bord. Germain (2004) utilise les indicateurs tels que : les indicateurs de résultats, les indicateurs de processus et les indicateurs d'environnement pour mesurer la pertinence du tableau de bord. Kaplan et Norton (1992) quant à lui mesure le tableau de bord à partir de : l'indicateur financier (qui procure les données financières pour appréhender l'efficacité et l'efficience de l'entreprise), l'axe client (qui comporte les éléments qui permettent d'évaluer la satisfaction présente ou future du client), l'indicateur du processus interne (qui donne les informations non seulement sur l'expérience de l'organisation mais aussi sur l'imagination et la créativité) et l'indicateur d'apprentissage organisationnel (qui repose essentiellement sur le niveau de connaissance que possède les acteurs de l'organisation et leur capacité à s'adapter à une innovation). Pour mesurer le tableau de bord, Guerraou et Elamili (2020) mettent en avant les indicateurs tels que : le coût, le résultat et les moyens permettant le pilotage de la fonction ressources humaines. L'échelle d'importance du

² Nous avons constitué un échantillon théorique de 120 entreprises (les Petites et Moyennes Entreprises) selon l'effectif employé et le chiffre d'affaires.

tableau de bord a été utilisée par (Fishbein, 1967 ; Myers et Alpert, 1976), pour mesurer l'attitude d'un individu vis-à-vis des attributs d'un objet. Dans le cadre de cette recherche, nous allons retenir la mesure de ces derniers auteurs pour la suite de notre travail,

*** la taille de l'entreprise est mesurée dans le contexte camerounais par deux variables :**

Certains critères permettent de différencier les PME des grandes entreprises. Les critères les plus connues sont basées sur des méthodes quantitatives telles que : l'effectif des salariés, chiffre d'affaires (HILMI, Y. (2013)). Au Cameroun, avant la publication de la charte des PME en 2002, il n'existait pas de définition juridique unique permettant de classer les entreprises par taille, mais des définitions des PME élaborées pour déterminer les entreprises éligibles dans le cadre de certaines lignes de financement ou dans le cadre des codes d'investissement à partir des critères quantitatifs.

Les différentes composantes des PME, à savoir : les très petites entreprises (TPE), les petites entreprises (PE) et les moyennes entreprises (ME) ont permis de les distinguer et aussi à partir des critères contenus dans le tableau ci-dessous.

Tableau N°1: Données quantitatives retenues au Cameroun pour distinguer les entreprises selon leur taille (CA en francs CFA).

Critères	TPE	PE	ME	GE
Nombres de salariés	0-5	06 -20	21-100	Sup à 100
Chiffre d'affaire HT	0-15 million	15millionun un-100 million	100milions un - 01 milliard	Plus d'un milliard

Source : ministère des PME, de l'économie et l'artisanat.

Pour notre recherche le nombre de salariés et le chiffre d'affaire vont constituer les dimensions pour mesurer la taille de l'entreprise.

***Les variables relatives à l'incertitude perçue de l'environnement**

L'imprévisibilité de l'environnement a été mobilisée dans plusieurs travaux en tant que facteur de contingence des outils de pilotage. Et il en ressort que c'est en termes d'incertitude perçue que cette variable a le plus souvent été utilisé dans les travaux empiriques (Gordon et Miller, 1976 ; Gordon et Narayan, 1984 ; Kalika, 1987 ; Bergeron, 1996 ; Germain, 2000 ; Komarev, 2007), les

auteurs font donc recours à des variables reposant sur la perception que les acteurs ont de la prévisibilité et de la stabilité de l'environnement économique, technologique et concurrentiel.

Ainsi, pour mesurer l'environnement, nous avons utilisés les dimensions telles que :

-Le niveau de changement ou d'instabilité de l'environnement (au plan économique et au plan technologique) a été demandé aux personnes interrogées de répondre sur une échelle de Likert de 1- très stable (évolutions lentes) à 5- très dynamique (évolution rapides) pour chacune des dimensions suivantes : au plan économique et au plan technologique.

-Les comportements de vos concurrents sur le marché sont-ils facilement prévisibles, ou totalement imprévisibles ?

-Les goûts et préférences des acheteurs sont-ils facilement prévisibles ou totalement imprévisibles ?

Pour ces deux dernières variables les personnes interrogées répondront aussi sur une échelle de Likert de 1- facilement prévisible à 5- totalement imprévisible.

***Variables mesurant le degré d'informatisation des activités**

Chapellier, (1984) ; Kalika, (1987) montrent que le niveau d'informatisation des activités des entreprises est fonction de la capacité de l'organisation à utiliser les outils informatiques sophistiqués et rapide dans le traitement de l'information. Pour estimer le niveau d'informatisation de ses activités, les personnes interrogées ont indiqué à quelles opérations peut être associée l'utilisation de l'informatique au sein de l'organisation et nous avons proposés quatre niveaux d'utilisation :

- aucune utilisation de l'informatique,

- utilisation de l'informatique limitée aux activités de bureautique (secrétariat, courrier, compte-rendu, etc.)

- utilisation de l'informatique pour toutes les activités classiques (paie, facturation, stocks, etc.) -- utilisation de l'informatique pour les activités de gestion (budgets, fiche de coûts, tableaux de bord, etc.).

3. Résultats des analyses et interprétation

Les résultats consistent dans un premier temps à analyser l'importance accordée au tableau de bord dans le pilotage des entreprises camerounaises, puis montrer l'incidence des résultats obtenus sur les hypothèses (H1, H2 et H3) et enfin à interpréter ces résultats

3.1 Résultats l'analyse descriptive

- Identification du répondant

Il ressort de ce tableau (voir annexe 1 : Répartition selon le statut biologique du répondant) que sur les 66 répondants, 13 personnes sont de sexe féminin soit 19,7% et 53 sont de sexe masculin soit 80,3%.

- Répartition des répondants selon la fonction occupée

Il ressort de ce tableau (Voir annexe 2 : Répartition des entreprises selon la fonction du répondant) que 26 questionnaires soit 39,4% ont été remplis par les directeurs généraux, 34 questionnaires soit 51,5% ont été remplis par les comptables et 6 questionnaires soit 9,1% ont été remplis par les contrôleurs de gestion.

- Répartition selon la nationalité du répondant

Ce tableau (voir en annexe3 : Répartition des entreprises selon la nationalité du répondant) ressort que 61 répondants sur 66 soit 92,4% des répondants sont de nationalité camerounaise et 05 répondants soit 7,6% sont de nationalité étrangère.

- Répartition selon la taille (effectif du personnel)

La répartition des entreprises de l'échantillon selon leur effectif conduit à observer que 43 entreprises sur 66 ont un effectif compris entre 0 et 20 personnes soit 65,2% ; 13 entreprises sur 66 ont un effectif compris entre 20 et 40 personnes soit 19,7% ; 04 entreprises ont un effectif compris entre 40 et 60 personnes soit 6,1% ; 01 entreprise sur 66 a un effectif compris entre 60 et 80 personnes soit 1,5% et 05 entreprises ont un effectif compris entre 80 et 100 personnes soit 7,6% (voir annexe4 : Répartition des entreprises en fonction de l'effectif du personnel) .

- Répartition selon la taille (le chiffre d'affaire)

La classification des entreprises de l'échantillon selon le chiffre d'affaire nous amène à observer que 41 entreprises sur 66 ont un chiffre d'affaire compris entre 0 et 200 millions de francs soit un pourcentage de 62,1% ; 09 entreprises sur 66 ont un chiffre d'affaire compris entre 200 et 400 million de francs soit un pourcentage 13,6% ; 03 entreprises sur 66 ont un chiffre d'affaire compris entre 400 et 600 millions de francs soit 4,5% ; 06 entreprises sur 66 ont un chiffre d'affaire 600 et 800 millions soit 9,1% ; 07 entreprises sur 66 ont un chiffre d'affaire compris entre 800 et 1 milliard soit 10,6% (voir annexe5 : Répartition selon le chiffre d'affaire).

- Répartition selon le niveau d'importance accordée au tableau de bord par les dirigeants

A la lecture de ce tableau il ressort parmi les entreprises utilisant le tableau de bord tous ont trouvé nécessaire de l'avoir comme outil de pilotage c'est-à-dire expliquer les facteurs de contingence dans une organisation. Sachant que la taille de l'échantillon étant 66 entreprises nous avons constatés que 42 entreprises utilisent le tableau de bord et 24 entreprises n'utilisent pas ; C'est ainsi 14 répondants sur 42 soit un pourcentage de 21,2% ont affirmé que le tableau de bord est important dans le pilotage de l'entreprise et 28 répondants sur 42 soit un pourcentage de 42,4% affirment que le tableau de bord est très important pour la marche de l'entreprise (voir annexe 6 : répartition selon le niveau d'importance).

- Répartition des PME utilisant le tableau de bord

L'étude du tableau (voir annexe 7 : répartition selon les PME utilisant le tableau de bord) nous donne le nombre d'entreprises qui utilise le tableau de bord. Le tableau montre que 42 entreprises soit 63,6% sur 66 entreprises enquêtées utilisent le tableau de bord contre 24 soit 36,4% qui n'utilisent pas.

3.2 Résultats issus des facteurs explicatifs du tableau de bord et leur interprétation

Dans cette partie, nous examinerons les différents résultats des tests statistiques. Ces résultats seront accompagnés des qui permettront de confirmer ou d'infirmer les hypothèses de recherches. Pour cela, cette section commencera par la vérification relative à l'importance accordée au tableau de bord par les dirigeants est fonction de la taille de l'entreprise, ensuite l'influence de cette importance sur l'incertitude perçue de l'environnement et enfin l'impact de l'importance accordée au tableau de bord sur le degré d'informatisation des activités.

Le tableau de bord est fonction de la taille de l'entreprise

H1 : l'importance accordée au tableau de bord par les dirigeants serait fonction de la taille de leur entreprise

Cette hypothèse consiste à rechercher le lien qui existe entre l'importance accordée au tableau de bord par les dirigeants d'entreprise et la taille de l'entreprise ; elle constituée deux variables, la première variable l'importance du tableau de bord mesurée sur une échelle d'importance de nature métrique et la deuxième variable la taille de l'entreprise caractérisée par l'effectif du personnel et le chiffre d'affaire de nature métrique. D'où le test approprié à la nature de ces deux variables la régression linéaire multiple et il faut distinguer dans le couple de variables de couple noté (X) et l'effet noté (Y) dans notre cas la cause est la taille de l'entreprise composée de deux

facteurs l'effectif du personnel, le chiffre d'affaire et l'effet est l'importance accordée au tableau de bord. C'est dans ce sens que le modèle mathématique se présente ainsi :

$Y = a + bx_1 + bx_2 + \epsilon$, Avec : Y comme variable dépendante, X comme variable indépendante, A comme constante et ϵ exprime le terme d'erreur.

Le R-deux synthétise la capacité de la droite de régression à retrouver les différentes valeurs de la variable à expliquer Y ; Pour évaluer la qualité du R-deux, on peut procéder à un test statistique F ou Fisher- Snedecor (voir annexe8 : Récapitulatif des résultats de la régression multiple) Les résultats de la régression multiple sont présentés en annexe ; le tableau ci-dessous récapitule le modèle de régression entre l'importance accordée au tableau de bord et la taille de l'entreprise.

En effet le tableau récapitulatif du modèle de régression nous permet de ne que constater 36,3% de relation entre l'importance accordée au tableau de bord et la taille de l'entreprise (voir annexe 8). C'est au regard des valeurs contenues dans ce tableau après observation du tableau des résultats que nous avons formulé l'équation suivante :

$$Y = 1,716 + 0,239X_1 + 0,151X_2 + \epsilon$$

Avec Y : importance accordée au tableau de bord ; X_1 : effectif du personnel ; X_2 : chiffre d'affaire

Interprétation des résultats de H1

Nous pouvons dire ici que l'ajustement de ce modèle de régression n'ajuste pas parfaitement les données. En effet les valeurs du coefficient de corrélation $R(0,363)$ et de détermination $R^2(0,131)$ sont largement inférieures à 0,5. Pourtant ce test de robustesse du modèle de régression révèle un D de Fisher de 4,768 au seuil de signification de 0,012 pour 2 à 69 degrés de liberté nous permet de remarquer que ce seuil de significativité est nettement inférieur à 0,05. Malgré le fait que les valeurs t de student sont de 1,435 pour la composante 1 qui est l'effectif du personnel et de 0,909 pour la composante 2 qui est le chiffre d'affaire sont toutes inférieures à 2 à $p=0,001$ nous amène ici à valider l'hypothèse H1 car toutes les conditions de non significativité ne sont pas respectées dû au fait que le F de Fisher est significatif à 0,012 inférieur à 0.05.

Ce résultat vient confirmer les travaux de recherche théoriques ayant analysé la relation entre le tableau de bord et la taille de l'entreprise (Merchant, 1981 ; Kalika, 1987 ; Chapellier, 1994 ; Bergeron, 1996, Germain 2000). Alors les résultats obtenus nous montrent au fur et à mesure que la taille d'une entreprise (l'effectif du personnel et le chiffre d'affaire) augmente dans notre

contexte le contrôle ou le pilotage de l'entreprise devient difficile et exige un outil d'aide de pilotage comme le tableau de bord. En effet, l'importance qu'accordée au tableau de bord par les dirigeants est fonction de la taille de l'entreprise. Ce qui m'amène à valider l'hypothèse H1.

Le tableau de bord est fonction de l'incertitude perçue de l'environnement

H2 : l'importance accordée au tableau de bord par les dirigeants serait fonction de l'incertitude perçue de l'environnement de leur entreprise

Cette deuxième hypothèse nous amène à montrer le lien qui existe entre l'importance accordée au tableau de bord et l'incertitude perçue de l'environnement ; Cependant l'incertitude perçue de l'environnement a été mesurée par quatre items tels que dynamisme de l'environnement économique et technologique, le comportement de vos concurrents et les goûts préférences des acheteurs. Alors pour tester notre hypothèse nous avons utilisés la régression linéaire multiple car la nature de nos variables est métrique. Le tableau ci-dessous nous présente un récapitulatif des résultats issus de la régression linéaire. (Voir Annexe 9 : Récapitulatif du modèle de régression entre l'importance accordée au tableau de bord et l'incertitude perçue de l'environnement). Au regard de toutes ces valeurs nous constatons aussi que le modèle de régression n'est pas bien ajusté car la valeur du R ajustée inférieure à 0,5. ce tableau récapituler va nous permettre de ressortir la droite d'équation suivante :

$$Y=1,264 +0,065X1+0,340X2-0,85X3- 0,135X4+\epsilon$$

Avec Y : variable à expliquer l'importance accordée au tableau de bord et les variables explicatives : X1 : l'environnement économique ; X2 : l'environnement technologique ; X3 : comportement de vos concurrents ; X4 : goûts et préférences des acheteurs et ϵ : Marge d'erreur

Interprétation du résultat de H2

A la lecture de ce tableau, les résultats de ce modèle de régression nous montrent que le modèle n'est pas bon. En effet, les valeurs du coefficient de corrélation R(0,411) et de détermination R²(0,169) sont toutes insatisfaisantes car largement inférieure à 0,5. Le test de robustesse de ce modèle de régression révèle un F de Fisher de 3,1 au seuil de signification de 0,022 pour 4 à 65 degrés de liberté. Nous constatons que ce seuil de significativité est nettement inférieure à 0,05. Cependant les valeurs de t de student des quatre variables introduites dans le modèle de régression ne sont pas toutes satisfaisantes et non significatif (soit EE 0,552 ; ET 2,804 ; CC - 0,85 et GPA-1,133 au seuil p de 0,796) avec trois variables donc les valeurs sont inférieures à 2.

Néanmoins le F de Fisher nous montre que le test est significatif et que la relation entre les deux variables est forte nous amènes donc à valider l'hypothèse2 en disant que : L'importance accordée au tableau de bord par les dirigeants est fonction de l'incertitude perçue de l'environnement. Un tel résultat implique que à partir du moment l'environnement de l'entreprise devient incertain il convient aux dirigeants de mettre en place des indicateurs leur permettant d'anticiper sur les effets qu'il peut produire. Ce résultat est conforme aux travaux de (Hofstede, 1967 ; Kandwalla, 1972 ; Gordon et Miller ,1976 ; Gordon et Nyarayan, 1984, Germain ,2000) en effet une entreprise à partir du tableau de bord peut parvenir à maîtriser son environnement. Cependant nous avons remarqué que dans un contexte comme le nôtre, les comportements des concurrents et goûts et préférences des acheteurs n'influence pas l'environnement d'une entreprise. Alors une entreprise ne peut s'appuyer que sur son environnement économique et technologique pour avoir une parfaite maîtrise de son environnement.

Le degré d'informatisation des activités influence positivement l'importance accordée au tableau bord

H3 : Importance accordée au tableau de bord par les dirigeants serait fonction du niveau d'informatisation des activités de l'entreprise

Cette hypothèse qui met en relation le tableau de bord et le degré d'informatisation des activités de l'entreprise nous permet de voir si les entreprises qui ont un niveau d'informatisation des activités élevé accordent une importance au tableau de bord. Les variables contenues dans ces hypothèses sont de nature métrique. Nous avons la variable dépendante importance accordée au tableau de bord et la variable explicative degré d'informatisation des activités de l'entreprise ; il s'agit bel et bien de vérifier s'il existe un lien entre ces deux variables. Alors pour tester cette hypothèse nous avons utilisé la régression linéaire simple sous la forme $Y = a + bX + \epsilon$.

Le tableau récapitulatif du récapitulatif des résultats est présenté comme suit (annexe 10 Récapitulatif du modèle de régression entre l'importance accordée au tableau de bord et le degré d'informatisation de ses activités): Après la lecture des valeurs contenues dans le tableau ; ces valeurs nous amènent à écrire l'équation suivante :

$$Y = -2,004 + 0,723 X + \epsilon$$

Avec **Y** : importance accordée au tableau de bord par les dirigeants ; **X** : le niveau d'informatisation des activités de l'entreprise et ϵ : Marge d'erreur

Interprétation du résultat de H3

L'analyse des résultats de la régression simple nous permet de constater que l'ajustement de ce modèle de régression est globalement bon. En effet, les valeurs du coefficient de corrélation $R(0,723)$ et de détermination $R^2 (0,523)$ sont toutes satisfaisantes car largement supérieure à 0,5. Le test de robustesse de ce modèle de régression révèle un F de Fisher de $D=70,285$ au seuil de signification 0,000 pour 1 à 65 degrés de liberté. Nous constatons que ce niveau de significativité est totalement en dessous 0,05. De plus, la valeur t de student pour la variable introduite dans ce modèle de régression est satisfaisante soit 8,384 au seuil $p=0,002$ qui est supérieur à 2.

Ces résultats nous permettent donc de valider notre hypothèse de recherche et de conclure que : **l'importance accordée au tableau de bord serait fonction du degré d'informatisation des activités de l'entreprise.**

Ce résultat est conforme aux validations théorique et empiriques ayant soulignées le lien entre le tableau de bord et le niveau d'informatisation des activités. C'est ainsi qu'il corrobore aux travaux de (Kalika ,1987 ; Chapelier, 1994 ; Germain, 2000). Le résultat obtenu vient conforter l'idée que l'implémentation de l'informatique dans les PME amène les dirigeants à accorder l'importance au tableau de bord.

Conclusion.

Cette recherche avait pour objectif d'analyser l'importance accordée au tableau de bord par les dirigeants d'entreprises camerounaises et d'expliquer cette importance en rapport avec les facteurs de contingence que sont : la dimension de l'organisation, les évènements imprévisibles de l'environnement et le niveau d'utilisation de l'informatique pour exercer ses activités dans les entreprises camerounaises.

Au regard des résultats que nous avons obtenus nous pouvons dire que plus de la moitié des PME camerounaises accordent une très grande importance au tableau de bord même s'il ne comporte que des indicateurs financiers qui sont déjà insuffisant pour apprécier la performance d'une entreprise et que le tableau de bord est fonction des facteurs de contingences tels que : la taille de l'entreprise, l'incertitude perçue de l'environnement et le degré d'informatisation de ses activités.

Comme **implications managériales**, nous pouvons dire que les dirigeants des PME auraient un grand intérêt d'aller au-delà des indicateurs financiers et utiliser aussi les indicateurs non

financiers. Cela lui permettra d'avoir des indicateurs (goût et préférences des clients, satisfaction des clients et du personnel etc...) qui lui donneront des indices en avance pour anticiper sur les fluctuations du marché et permettre la prise de décisions. Aussi, les dirigeants doivent identifier les indicateurs qui vont dans le même sens que leurs objectifs. Néanmoins comme toute œuvre humaine, cette étude comporte des **limites** qu'il convient de révéler. Celles-ci renvoient aux phénomènes étudiés et à la méthodologie. Sur le point de vue du phénomène étudié cette recherche présente une principale limite. Cette limite est le non prise en compte des autres facteurs de contingence qui peuvent exister dans l'entreprise. Pour ce qui est de la méthodologie relative à notre travail de recherche, choix de la méthode de collecte des données. En effet, pour réaliser notre étude empirique, nous avons administré les questionnaires auprès des PME camerounaises ; si on utilisait un autre outil de collecte c'est –à-dire procéder par les entretiens on pouvait obtenir des résultats plus intéressants.

Ce travail ouvre **les perspectives** intéressantes en matière de la recherche. Comme nous l'avons expliqué dans la limite quelques défauts liés au phénomènes étudié et à la méthodologie ,dans les futures recherches il faudrait prendre en compte d'autres facteurs de contingence organisationnelle ou comportementale dans le même contexte c'est-à-dire dans la ville de douala ou utiliser les mêmes facteurs de contingence organisationnelle que sont :la taille de l'entreprise ,l'incertitude perçue de l'environnement et le degré d'informatisation des activités mais plutôt dans une autre ville du Cameroun .

BIBLIOGRAPHIE

Anthony R. N. (1988), *The Management Control Function*, Harvard Business School Press, Boston, décembre, 216 p.

Aziz Hmioui, Lhoussaine ALLA et Sidi Mohammed Ben Abdellah (2018), « Proposition d'une démarche structurée de l'audit interne du cycle de trésorerie », *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit*, N° 5, pp. 670-676.

Bajan-bansazak, L. (1993), " L'expert-comptable et le conseil de gestion en PME ", *Revue Française de Comptabilité*, N° 249, octobre, pp. 95-101.

Berland, N. (1999), " Le contrôle budgétaire, outil d'un environnement routinier : un point de vue historique ", *Entreprises et Histoire*, N° 20, décembre, 29 p.

Bouquin, H. (1986), *Le contrôle de gestion*, Presses universitaires de France, 331p.

Bouquin, H. (2001), " Du contrôle de gestion au pilotage ", *L'Expansion Management Review*, N° 98, septembre, pp. 58-66.

Chapellier, P. (1994), " Comptabilité et système d'information du dirigeant de PME : essai d'observation et d'interprétation des pratiques ", Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Montpellier 2.

Chenhall, R.H. et Morris D. (1986), « The Impact of Structure, Environment, and Interdependence on the Perceived Usefulness of Management Accounting Systems », *The Accounting Review*, vol. 66, n° 1, p. 16-35.

Davis, S., et Albright, T. (2000), "The changing organisational structure and individual responsibilities of managerial accountants: A case study", *Journal of Managerial Issues*, Vol. 12, n° 4.

Fishbein M. (1967), « *Attitudes and Prediction of Behavior* », in FISHBEIN Martin (Ed.), *Readings in Attitude Theory and Measurement*, New York, John Wiley & Sons, pp. 477-492.

Fernandez, A. (2000), *Les nouveaux tableaux de bord des décideurs*, 2 édition, Editions d'Organisation, Paris, 449 p.

Fisher, J. (1995) "Contingency based research on management accounting control systems: Categorisation by level of complexity" *Journal of Accounting Literature*, Volume 14, pages 24-53.

Germain C. (2000), " Contrôle organisationnel et contrôle de gestion : la place des tableaux de bord dans le système de contrôle des petites et moyennes entreprises ", Thèse de doctorat, Bordeaux, Université Montesquieu - Bordeaux IV.

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*, Vol. 7, N° 1, pp.33-52.

Gervais M. (1978), " Pour une théorie de l'organisation PME ", *Revue Française de Gestion*, mars-avril, pp. 37-49.

Gervais M. et Thenet G. (1998), " Planification, gestion budgétaire et turbulence ", *Finance, Contrôle, Stratégie*, Vol. 1, N° 3, septembre, pp. 57-84.

Gordon L. A., et Narayanan V. K. (1984), "Management accounting systems, perceived environmental uncertainty and organization structure: an empirical investigation", *Accounting, Organizations and Society*, Volume 1, pages 33-47.

Gordon L.A. et Miller D. (1976), « A Contingency Framework for the Design of Accounting Information Systems», *Accounting, Organizations and Society*, vol. 1, n° 1, p. 59-69

Gosselin M. (1997), "The effects of strategy and organizational structure on the adoption and implementation of activity based costing", *Accounting, Organizations and Society*, Volume 22, Issue 2, pages 105 – 122.

Govindarajan V. (1984), "Appropriateness of accounting data in performance evaluations: An empirical examination of environmental uncertainty as an intervening variable". *Accounting, Organizations and Society*, Volume 2, pages 125-135.

Guerraou S. & Elamili O. (2020), «Le contrôle de gestion sociale un outil incontournable pour le succès d'un projet de transformation d'une entreprise: Revue de littérature», *Revue Internationale du chercheur* «Volume 1: Numéro 3» pp: 414 -437.

Hartmann F. (2000), « The Appropriateness of RAPM: Towards the Further Development of Theory », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 25, n° 4-5, p. 451-482.

HILMI, Y. (2013). L'audit interne au Maroc : Degré d'intégration et spécificités de l'entreprise. *Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing*, 0(8). doi:<https://doi.org/10.48376/IMIST.PRSM/remarem-v0i8.3502>

Hoque Z. et James W. (2000), " Linking Balanced Scorecard Measures to Size and Market Factors: Impact on Organisational Performance ", *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 12, pp. 1-17.

Institut National de la Statistique du Cameroun (2009). Premier Recensement Général des entreprises.

Jorissen A., Devinck S. et Vanstraelen A. (1997), Planning and Control: Are These Necessary Tools for Success? Empirical Results of Survey and Case Research on Small and Medium-Sized Enterprises Compared with Research on Large Enterprises, Congrès de l'IAAER, Paris. □

Kalika M. (1985), " L'efficacité des entreprises est-elle liée à leur structure ", *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février, pp. 93-104.

Kaplan R.S. et Norton D.P. (1998), Le tableau de bord prospectif, Les Editions d'organisations, Paris, 311 pp.

Kaplan R. S. et Norton D. P. (1992), «The Balanced Scorecard, Measures that drive performance », Harvard Business Review, Vol. 70, N° 1, janvier-février, pp. 171-180.

Kaplan R. et Norton D. P. (2001) Comment utiliser le tableau de bord prospectif, Edition d'Organisation, Paris, 423 p.

Khandwala, P. N. (1972), " The Effect of Different Types of Competition on the Use of Management Controls ", Journal of Accounting Research, Vol. 10, N° 2, automne, pp. 275-285.

Lavigne, B. (2002), « Contribution à l'étude de la genèse des systèmes d'information comptable des PME : Une recherche empirique », Actes du XXIII ème Congrès de l'Association Française de Comptabilité, Toulouse

Hofstede, G.H. (1981) "Management control of public and not-for-profit activities", Accounting, Organizations and Society, vol. 6, N° 3, p. 193-211

Malo J.L. (1992), « Tableaux de bord » in Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de Gestion et Audit, Economica, p. 1133-1144

Meyssonier, F., Zawadzki, C. (2008). L'introduction du contrôle de gestion en PME : étude d'un cas de structuration tardive de la gestion d'une entreprise familiale en forte croissance. Revue internationale PME 21 (1): 69-92.

Myers James H., Alpert Mark I. (1976), « Semantic Confusion in Attitude Research : Saliency versus Importance versus Determinance », PERREAULT W.D. Jr (Ed.) Advances in Consumer Research, Proceedings of the 7th annual Conference of the Association of Consumer Research, October, pp. 106-110

Nobre T. (2001), " Méthodes et outils de contrôle de gestion dans les PME ", Finance Contrôle - Stratégie, Vol. 4, N° 2, juin, pp. 119-148.

Savall H. (1975), Enrichir le travail humain, l'évaluation économique, thèse Université Paris IX Dauphine.

Simons R. (1995) "Control in an age of empowerment", Harvard Business Review (Mars-Avril), pp.80-98.

Van-Caillie, D. (2002), « Enquête sur les pratiques et les besoins en matière de contrôle de gestion dans les PME Wallonnes », Cahier de recherche, Collection du Département de Gestion de L'université de Liège.

Wade, B. (2003). Contrôle de gestion et réforme hospitalière : cas du Sénégal. Revue africaine de gestion 1, avril. 22 pages.

Walsh, I., Renaud, A. (2010). La théorie de la traduction revisitée ou la conduite du changement traduit. Management et Avenir 39 (9) : 283-30

ANNEXES

Annexe1 : Répartition selon le statut biologique du répondant

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Vvalid e	Masculin	53	80,3	80,3
	Féminin	13	19,7	100,0
	Total	66	100,0	100,0

Source : Nous même

Annexe2 : Répartition des entreprises selon la fonction du répondant

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Vvalidé	Directeur général	26	39,4	39,4
	Comptable	34	51,5	90,9
	Controleurde gestion	6	9,1	100,0
	Total	66	100,0	100,0

Source : Nous même

Annexe 3: Répartition des entreprises selon la nationalité du répondant

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
validé	Camerounais	61	92,4	92,4
	Etrangers	5	7,6	100,0
	Total	66	100,0	100,0

Source : Nous même

Annexe4 : Répartition des entreprises en fonction de l'effectif du personnel

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
0-20	43	65,2	65,2	65,2
20-40	13	19,7	19,7	84,8
40-60	4	6,1	6,1	90,9
60-80	1	1,5	1,5	92,4
80-100	5	7,6	7,6	100,0
Total	66	100,0	100,0	

Annexe5: Répartition selon le chiffre d'affaire

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
0-200M	41	62,1	62,1	62,1
200M-400M	9	13,6	13,6	75,8
400M-600M	3	4,5	4,5	80,3
600M-800M	6	9,1	9,1	89,4
800M-1MLD	7	10,6	10,6	100,0
Total	66	100,0	100,0	

Source : Nous même

Annexe 6 : répartition selon le niveau d'importance

Niveau d'importance du TB

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Absence	24	36,4	36,4	36,4
Important	14	21,2	21,2	57,6
Très important	28	42,4	42,4	100,0
Total	66	100,0	100,0	

Annexe 7 : répartition selon les PME utilisant le tableau de bord

Utilisation du tableau de bord

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Non	24	36,4	36,4	36,4

Oui	42	63,6	63,6	100,0
Total	66	100,0	100,0	

Annexe8 : Récapitulatif des résultats de la régression multiple

	Valeurs	Significativité
R	0,363	
R²	0 ,131	
R²ajusté	0,104	
D	4,768	0,012
Constante	1,716	
Pentes		
Effectif du personnel	0,239	
Chiffre d'affaire	0,151	
T		
Effectif du personnel	1,435	0,001
Chiffre d'affaire	0,909	

Source : nous-mêmes

Annexe 9: Récapitulatif du modèle de régression entre l'importance accordée au tableau de bord et l'incertitude perçue de l'environnement

	Valeurs	si s significativité
R	0,411	
R ²	0,169	
R ² ajusté	0,114	
D	3,100	0,022
Constante	1,264	
Pentes		
EE	0 ,065	
ET	0,340	
CC	-0,85	
GPA	-0,135	

T		0,796
EE	0.552	
ET	2 ,804	
CC	-0.85	
GPA	-1,133	

Source : nous-mêmes

Annexe 10: Récapitulatif du modèle de régression entre l'importance accordée au tableau de bord et le degré d'informatisation de ses activités

	Valeurs	Significativité
R	0,723	
R²	0,523	
R²ajusté	0,516	
D	70,285	0,000
Constante	-2,004	
Pente	0,723	0,000
T	8 ,34	0,002

Source : nous-mêmes