



CONTRÔLE DE GESTION ET RENTABILITÉ DES PME AU CAMEROUN

NOUMDEM DONFACK Débora

Doctorante en Comptabilité-Finance de l'université de Dschang

Pr WANDJI Georges

Université de Dschang

MADOM CHOUALA Christelle

Docteur en Comptabilité-Finance

Laboratoire de Recherche en Management (LAREMA)

Résumé :

L'objectif de cet article est analyser l'effet du contrôle de gestion sur la rentabilité des PME au Cameroun. Après une revue approfondie du contrôle de gestion et la rentabilité, l'étude met en lumière une convergence théorique permettant de dégager des liens conceptuels solides, avant d'analyser empiriquement cette relation. Ainsi, une recherche quantitative s'appuyant sur une démarche hypothético-déductible a été utilisée dans ce travail, en effet, l'enquête quantitative utilise un questionnaire et permet de mesurer des opinions ou des comportements. Sur un échantillon de quarante-trois (43) individus/acteurs ayant accès à des informations stratégiques et comptables au sein des PME au Cameroun rencontrées dans les différentes villes du Cameroun. Pour l'extraction des dimensions des variables retenues dans notre étude, nous avons utilisé les manipulations économétriques par la méthode des MCO à travers l'utilisation du test de STUDENT et du test de FISHER qui renseignent sur la signification individuelle et globale des paramètres du modèle de régression linéaire multiple. Au terme de nos investigations, nous avons constaté que le contrôle de gestion a une influence sur la rentabilité des PME au Cameroun, car le signe des coefficients des variables extraites par la méthode des MCO est positif. Au vu de ces résultats, il a été suggéré aux PME de prendre en compte l'usage du tableau de bord et l'usage du budget afin de garantir la performance de la PME.

Mots clés : Contrôle de gestion, Rentabilité, PME

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.21711991>

Abstract :

The aim of this article is to analyse the effect of management control on the profitability of SMEs in Cameroon. Following an in-depth review of management control and profitability, the study highlights a theoretical convergence that enables the identification of robust conceptual links, before analysing this relationship empirically. Consequently, this study employed a quantitative research approach based on a hypothetical-deductive methodology; indeed, quantitative research utilises a questionnaire and enables the measurement of opinions or behaviours. The study was conducted on a sample of forty-three (43) individuals/stakeholders with access to strategic and accounting information within SMEs in Cameroon, who were interviewed in various cities across the country. To extract the estimates of the variables selected for our study, we employed econometric analyses using the OLS method, specifically the Student's t-test and Fisher's exact test, which provide information on the individual and overall significance of the parameters in the multiple linear regression model. Following our research, we found that management control has an impact on the profitability of SMEs in Cameroon, as the signs of the coefficients for the variables extracted using the OLS method are positive. In light of these findings, it has been suggested that SMEs should make use of management dashboards and budgets to ensure their performance.

Keywords: Management control, Profitability, SMEs

1. Introduction

Les petites et moyennes entreprises (PME) constituent un pilier essentiel du développement économique des pays émergents, en particulier du Cameroun. Elles contribuent significativement à la création d'emplois, à la réduction de la pauvreté, à l'innovation et à la croissance économique. Toutefois, elles évoluent dans un environnement caractérisé par une forte concurrence, un accès limité au financement, une faible formalisation des pratiques de gestion ainsi que des contraintes fiscales et réglementaires. Ces difficultés affectent leur rentabilité et leur pérennité, rendant indispensable l'adoption d'outils de pilotage capables d'améliorer leur rentabilité.

Le contrôle de gestion apparaît ainsi comme un instrument stratégique de pilotage des organisations. Anthony (1965) le définit comme le processus par lequel les managers influencent les membres de l'organisation afin de mettre en œuvre les stratégies de manière efficace et efficiente. Cette conception est complétée par Anthony et Govindarajan (2007), qui le présentent comme un ensemble de mécanismes assurant l'utilisation optimale des ressources. Dans la même perspective, Bouquin (2010) souligne que le contrôle de gestion facilite la prise de décision grâce aux outils de planification, de budgétisation, de calcul des coûts et aux tableaux de bord. Kaplan et Norton (1992) ajoutent que la performance durable repose sur une combinaison d'indicateurs financiers et non financiers intégrés dans le Balanced Scorecard.

La rentabilité constitue l'un des principaux indicateurs de performance des PME, puisqu'elle traduit leur capacité à générer des bénéfices et à créer durablement de la valeur. Selon Gitman et Zutter (2015), une entreprise rentable est celle qui assure une utilisation efficiente de ses ressources tout en rémunérant les capitaux investis. Au Cameroun, les PME représentent plus de 99,8 % des entreprises et contribuent fortement à l'emploi et à la création de richesse. Néanmoins, un nombre important d'entre elles disparaît au cours des premières années d'existence en raison de l'insuffisance des pratiques de gestion, d'une faible maîtrise des coûts et d'un pilotage peu structuré.

Les recherches menées au Cameroun confirment l'importance du contrôle de gestion dans l'amélioration de la rentabilité des PME. Tachoula (2019) montre que la taille de l'entreprise, le secteur d'activité et le profil du dirigeant influencent l'adoption des systèmes de contrôle de gestion. Mouafo et Tuna (2020) soulignent l'importance du comportement du dirigeant dans leur efficacité. De même, Sonkoue et al., (2021), Chako et al., (2023), ainsi que Landry et al., (2026), mettent en évidence que l'utilisation des outils de contrôle de gestion améliore le pilotage des PME et renforce leur performance organisationnelle.

Malgré ces contributions, peu d'études analysent spécifiquement l'influence du contrôle de gestion sur la rentabilité financière des PME au Cameroun. Les travaux existants s'intéressent davantage à la performance globale ou à l'efficacité organisationnelle, laissant subsister un vide empirique concernant la relation entre les pratiques de contrôle de gestion et les indicateurs de rentabilité. C'est dans cette perspective que s'inscrit la présente étude, dont l'objectif est d'analyser l'effet des dispositifs de contrôle de gestion, notamment les budgets, les tableaux de bord, sur la rentabilité des PME au Cameroun.

2. Revue de la littérature spécifique

La revue de la littérature spécifique permet de situer cette recherche dans les travaux antérieurs portant sur le contrôle de gestion et la rentabilité des PME. Elle met en évidence les principaux concepts, approches et résultats empiriques relatifs à l'utilisation des outils de pilotage et à leur contribution à l'amélioration de la performance financière des petites et moyennes entreprises. Cette partie est structurée autour de trois axes: le rôle du contrôle de gestion dans les PME, l'analyse de la rentabilité des PME à travers ses principaux indicateurs, et le cadre théorique permettant d'expliquer la relation entre les pratiques de contrôle de gestion et la rentabilité des PME au Cameroun.

2.1 Le contrôle de gestion dans les PME

Le contrôle de gestion est reconnu comme l'un des principaux mécanismes permettant aux entreprises d'assurer la maîtrise de leurs ressources, de coordonner leurs activités et d'améliorer leur performance. Initialement développé dans les grandes entreprises industrielles, il s'est progressivement imposé comme un outil indispensable au pilotage des petites et moyennes entreprises (PME), dont les besoins en matière de gestion se sont complexifiés avec l'évolution de leur environnement économique. Anthony (1965) définit le contrôle de gestion comme le processus par lesquels les dirigeants influencent les membres de l'organisation afin de mettre en œuvre les stratégies de manière efficace et efficiente. Cette conception a ensuite été enrichie par Anthony et Govindarajan (2007), qui considèrent le contrôle de gestion comme un système d'information et de décision permettant d'assurer une utilisation optimale des ressources pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

Selon Bouquin (2010), le contrôle de gestion ne se limite pas à la vérification des résultats financiers ; il constitue un ensemble de dispositifs destinés à orienter les comportements des acteurs de l'organisation vers la réalisation des objectifs stratégiques. Il s'appuie notamment sur des outils tels que la planification, la budgétisation, le calcul des coûts, les tableaux de bord, le reporting et l'analyse des écarts. Berland (2020) souligne que le contrôle de gestion moderne s'inscrit désormais dans une logique de création de valeur et d'accompagnement de la décision, dépassant ainsi la simple fonction de contrôle comptable. Cette évolution traduit le passage d'un contrôle essentiellement financier vers un véritable système de pilotage de la rentabilité.

Dans le contexte des PME, les caractéristiques organisationnelles diffèrent sensiblement de celles des grandes entreprises. Les PME disposent généralement de ressources financières limitées, d'une structure organisationnelle

peu formalisée et d'un processus décisionnel fortement centralisé autour du dirigeant. Pour Chapellier (1997), les systèmes de contrôle de gestion dans les PME sont souvent informels et fortement influencés par le profil, les compétences et les objectifs personnels du dirigeant. Nobre (2001) ajoute que le contrôleur de gestion, lorsqu'il existe dans les PME, joue davantage un rôle d'assistance au dirigeant qu'une fonction de contrôle hiérarchique, en produisant des informations utiles à la prise de décision.

Les travaux de Condor (2012) constituent une référence majeure sur le contrôle de gestion dans les PME. En réalisant une synthèse des recherches francophones et anglophones, l'auteur montre que les systèmes de contrôle évoluent selon la taille, l'âge et le cycle de vie de l'entreprise. Les PME en phase de création utilisent principalement des outils simples de suivi financier, tandis que les entreprises en croissance mettent progressivement en place des budgets, des tableaux de bord et des indicateurs de performance plus élaborés. Cette approche contingente démontre que le contrôle de gestion doit être adapté aux spécificités de chaque PME plutôt qu'appliquée selon un modèle standardisé.

Plusieurs auteurs mettent également en évidence les facteurs de contingence qui influencent l'adoption du contrôle de gestion dans les PME. Tahrouch et Chahdi (2023) identifient la taille de l'entreprise, le secteur d'activité, le degré d'incertitude de l'environnement, la stratégie poursuivie et le profil du dirigeant comme les principaux déterminants de la mise en place des outils de contrôle de gestion. Ils montrent également que les tableaux de bord prospectifs (Balanced Scorecard) permettent aux PME de mieux piloter leur performance en intégrant des dimensions financières et non financières.

Dans le contexte africain, plusieurs études montrent que les pratiques de contrôle de gestion restent encore peu développées dans les PME en raison du coût des outils, du manque de compétences managériales et de la prédominance d'une gestion intuitive. Au Cameroun, Sonkoue et al., (2021) observent que les outils les plus fréquemment utilisés sont les budgets et le calcul des coûts, tandis que les tableaux de bord demeurent relativement peu exploités. Leur étude, réalisée auprès de PME de Douala et Yaoundé, montre néanmoins que l'utilisation objective de ces outils améliore significativement l'efficacité organisationnelle.

Les recherches récentes confirment cette tendance. Landry et al., (2026) démontrent que les outils de contrôle de gestion exercent une influence positive sur la performance des PME au Cameroun en renforçant les capacités de pilotage des dirigeants. Les auteurs mobilisent la théorie de l'agence, la théorie des capacités dynamiques et la théorie du signal pour expliquer que l'efficacité des outils de contrôle dépend moins de leur simple existence que de leur capacité à améliorer le suivi des activités, la qualité de l'information et la prise de décision.

Dans l'ensemble, la littérature montre que le contrôle de gestion constitue un facteur essentiel d'amélioration de la performance des PME. Toutefois, plusieurs auteurs soulignent que son efficacité dépend du contexte organisationnel, des caractéristiques du dirigeant et du degré d'appropriation des outils de gestion. Si de nombreuses recherches ont établi son influence sur la performance globale, peu d'études analysent spécifiquement son impact sur la rentabilité des PME, notamment dans le contexte camerounais. Ce constat met en évidence un vide empirique que la présente recherche entend contribuer à combler.

2.2 Rentabilité dans les PME

La rentabilité constitue l'un des principaux indicateurs de performance des entreprises, puisqu'elle mesure leur capacité à générer des bénéfices à partir des ressources mobilisées. Elle traduit l'efficacité avec laquelle une entreprise transforme ses investissements, ses actifs et ses capitaux en résultats positifs. Pour Gitman et Zutter (2015), la rentabilité représente l'aptitude d'une entreprise à créer durablement de la valeur tout en assurant une

rémunération satisfaisante des capitaux investis. De même, Brealey et al.,(2020) considèrent que la rentabilité constitue le principal critère d'appréciation de la performance financière, car elle renseigne simultanément sur l'efficacité opérationnelle, la création de richesse et la capacité de l'entreprise à assurer sa pérennité.

La littérature distingue principalement deux dimensions de la rentabilité : la rentabilité économique et la rentabilité financière. La rentabilité économique (Return on Assets – ROA ou Return on Investment – ROI) mesure la capacité de l'entreprise à générer un résultat à partir de l'ensemble des ressources économiques mobilisées, indépendamment de son mode de financement. Elle permet d'évaluer l'efficacité de l'exploitation et de l'utilisation des actifs. La rentabilité financière (Return on Equity – ROE), quant à elle, mesure le rendement des capitaux propres investis par les actionnaires et renseigne sur la capacité de l'entreprise à rémunérer les propriétaires du capital. L'Institut national de la statistique (INS) précise que la rentabilité financière correspond au rapport entre le résultat net et les capitaux propres, tandis que la rentabilité économique apprécie la performance globale de l'entreprise indépendamment de sa structure financière.

Selon Vernimmen et Quiry, (2023), la rentabilité économique est particulièrement importante pour apprécier l'efficacité des décisions opérationnelles, car elle n'est pas influencée par le niveau d'endettement de l'entreprise. À l'inverse, la rentabilité financière dépend à la fois de la performance économique et des choix de financement. Brulhart et Rousselot (2009) montrent que la rentabilité économique constitue un indicateur stratégique fondamental dans les PME puisqu'elle mesure la capacité de l'entreprise à créer de la valeur grâce à son activité, tandis que la rentabilité financière renseigne davantage les investisseurs sur la rémunération de leurs capitaux. Ils soulignent également que l'analyse de la rentabilité doit être complétée par l'étude de la marge commerciale et de la rotation des actifs afin d'identifier les véritables sources de création de valeur.

Dans les PME, la rentabilité est influencée par plusieurs facteurs internes et externes. Parmi les facteurs internes figurent la qualité de la gestion, le contrôle des coûts, la productivité, l'organisation, le niveau d'innovation et les pratiques comptables. Les facteurs externes concernent notamment l'accès au financement, la concurrence, l'environnement économique et la fiscalité. Ngongang (2005) montre que les PME au Cameroun disposant d'un système d'information comptable fiable enregistrent de meilleures performances financières grâce à une meilleure qualité des décisions de gestion. De même, les travaux récents de Ciza et al, (2025) démontrent que la qualité de l'information comptable améliore significativement la performance financière des PME en facilitant l'accès au financement bancaire et en renforçant la qualité des décisions managériales.

Dans le contexte camerounais, plusieurs recherches se sont intéressées aux déterminants de la rentabilité des PME. Kombou et al., (2021) montrent que la configuration actionnariale influence différemment la rentabilité financière selon les indicateurs retenus. Leurs résultats révèlent que la propriété familiale améliore la rentabilité des capitaux propres (ROE), tandis que la concentration de l'actionnariat peut affecter la rentabilité économique (ROA). Par ailleurs, Fongang et al., (2025) démontrent que le capital structurel exerce une influence positive sur la rentabilité économique (ROA), même si son effet sur la rentabilité financière (ROE) demeure limité. Ces résultats confirment que les ressources immatérielles participent à la création de valeur dans les PME au Cameroun.

Tableau 1 : des indicateurs de mesure de la rentabilité des PME

Indicateurs de rentabilité	Formule de calcul	Utilité / Signification	Auteurs
Rentabilité économique (ROA – Return on Assets)	Résultat net / Total des actifs × 100 (ou <i>Résultat d'exploitation / Actif économique × 100 selon les approches</i>)	Mesure la capacité de l'entreprise à générer des bénéfices à partir de l'ensemble des ressources économiques mobilisées. Elle évalue l'efficacité de l'utilisation des actifs indépendamment du mode de financement.	Gitman & Zutter (2015) ; Brealey, Myers & Allen (2020) ; Brigham & Ehrhardt (2022) ; Quiry, Le Fur & Vernimmen (2016)
Rentabilité financière (ROE – Return on Equity)	Résultat net / Capitaux propres × 100	Mesure le rendement obtenu par les propriétaires ou actionnaires sur les capitaux investis. Elle indique la capacité de l'entreprise à rémunérer les fonds propres.	Gitman & Zutter (2015) ; Ross et al. (2022) ; Quiry, Le Fur & Vernimmen (2016)
Retour sur investissement (ROI – Return on Investment)	Résultat d'exploitation / Capitaux investis × 100	Évalue la rentabilité des investissements réalisés et permet d'apprécier si les ressources investies génèrent une valeur suffisante pour l'entreprise.	Brealey, Myers & Allen (2020) ; Brigham & Ehrhardt (2022) ; Higgins (2019)
Marge nette (Net Profit Margin)	Résultat net / Chiffre d'affaires × 100	Indique la capacité de l'entreprise à transformer son chiffre d'affaires en bénéfices après pris en compte de toutes les charges (exploitation, financière et fiscale).	Gitman & Zutter (2015) ; Ross et al. (2022)
Marge d'exploitation (Operating Profit Margin)	Résultat d'exploitation / Chiffre d'affaires × 100	Mesure la performance économique de l'activité principale avant les charges financières et les éléments exceptionnels. Elle permet d'évaluer l'efficacité opérationnelle.	Gitman & Zutter (2015) ; Brigham & Ehrhardt (2022)
Rotation des actifs (Asset Turnover)	Chiffre d'affaires / Total des actifs	Mesure l'efficacité avec laquelle l'entreprise utilise ses actifs pour générer du chiffre d'affaires. Un ratio élevé traduit une meilleure utilisation des ressources économiques.	Higgins (2019) ; Gitman & Zutter (2015) ; Ross et al. (2022)
Marge brute (Gross Profit Margin)	(Chiffre d'affaires – Coût des ventes) / Chiffre d'affaires × 100	Mesure la capacité de l'entreprise à dégager une marge sur ses ventes après couverture des coûts directs de production ou d'achat.	Gitman & Zutter (2015) ; Brigham & Ehrhardt (2022)
Effet de levier financier	ROE – ROA	Analyse l'impact de l'endettement sur la rentabilité des capitaux propres. Un effet positif signifie que l'endettement contribue à améliorer la rentabilité financière.	

Dans cette étude portant sur « *Contrôle de gestion et rentabilité des PME au Cameroun* », les indicateurs les plus pertinents comme variables dépendantes sont généralement : ROA (pour mesurer la rentabilité économique) ROE (pour mesurer la rentabilité financière) ; marge nette (pour apprécier la capacité bénéficiaire). Ces indicateurs permettent de relier directement les pratiques de contrôle de gestion (budgets, tableaux de bord) aux résultats financiers des PME.

Dans l'ensemble, la littérature montre que la rentabilité financière et la rentabilité économique constituent deux dimensions complémentaires de la performance des PME. La rentabilité économique apprécie l'efficacité des

activités productives, tandis que la rentabilité financière renseigne sur la création de valeur pour les actionnaires. Les études empiriques indiquent que ces deux formes de rentabilité sont fortement influencées par la qualité du système de gestion, la maîtrise des coûts, l'organisation comptable, les modes de financement et les dispositifs de contrôle de gestion. Toutefois, les recherches portant spécifiquement sur le lien entre le contrôle de gestion et les indicateurs de rentabilité (ROA, ROE) des PME au Cameroun demeurent encore limitées, ce qui justifie la réalisation de la présente étude.

2. 3 Cadres théoriques de l'étude: « Contrôle de gestion et rentabilité des PME au Cameroun »

L'analyse de la relation entre le contrôle de gestion et la rentabilité des PME nécessite la mobilisation de théories permettant d'expliquer comment les outils de contrôle (budgets, tableaux de bord) influencent les décisions managériales et les résultats financiers. Dans le contexte des PME au Cameroun, trois approches théoriques apparaissent particulièrement pertinentes : la théorie de la contingence, la théorie de l'agence et la théorie des ressources (Resource-Based View).

2. 3.1 La théorie de la contingence : une approche d'adaptation des systèmes de contrôle aux spécificités des PME

La théorie de la contingence constitue le fondement théorique principal de cette recherche. Elle soutient que l'efficacité d'un système de contrôle de gestion dépend de son adéquation avec les caractéristiques internes et externes de l'entreprise. Selon Otley (1980), il n'existe pas de système de contrôle universellement efficace ; les mécanismes de contrôle doivent être adaptés à la structure organisationnelle, à la stratégie, à l'environnement et à la taille de l'entreprise.

Dans le cas des PME au Cameroun, cette théorie explique que l'utilisation des budgets et des tableaux de bord doit tenir compte des contraintes spécifiques telles que la limitation des ressources financières, la centralisation des décisions autour du dirigeant, l'incertitude de l'environnement et le niveau de formalisation organisationnelle. Ainsi, un système budgétaire adapté permet une meilleure prévision des ressources, une maîtrise des coûts et une anticipation des écarts, tandis que les tableaux de bord facilitent le suivi des indicateurs de performance.

L'influence attendue est donc qu'un système de contrôle de gestion adapté aux caractéristiques de la PME améliore l'efficacité opérationnelle, optimise l'utilisation des ressources et contribue à l'amélioration de la rentabilité économique (ROA) et de la rentabilité financière (ROE).

2. 3.2 La théorie de l'agence: le contrôle de gestion comme mécanisme de surveillance et d'alignement des intérêts

La théorie de l'agence développée par Jensen et Meckling (1976) repose sur l'existence d'une relation entre un principal (propriétaire ou actionnaire) et un agent (dirigeant ou gestionnaire) dont les intérêts peuvent être divergents. Les auteurs expliquent que les mécanismes de contrôle sont nécessaires afin de réduire les coûts d'agence liés aux asymétries d'information et aux comportements opportunistes.

Dans les PME, même lorsque le propriétaire assure directement la gestion, les problèmes d'agence peuvent apparaître entre le dirigeant et les employés, les investisseurs, les banques ou les partenaires. Les outils de contrôle de gestion, notamment les budgets et les tableaux de bord, permettent de fixer des objectifs, suivre les résultats, contrôler l'utilisation des ressources et responsabiliser les acteurs.

Ainsi, le contrôle budgétaire permet de comparer les réalisations aux prévisions et d'identifier les écarts, tandis que les tableaux de bord fournissent une information régulière permettant au dirigeant de corriger rapidement les dysfonctionnements.

L'influence attendue est qu'un meilleur contrôle des comportements et une réduction des asymétries d'information favorise une meilleure allocation des ressources, une diminution des coûts inutiles et une amélioration de la rentabilité des PME.

2. 3.3 La théorie des ressources (Resource-Based View): les outils de contrôle comme ressources stratégiques

La théorie des ressources développée par Barney (1991) considère que la performance durable d'une entreprise dépend de sa capacité à exploiter efficacement ses ressources internes. Selon cette approche, les ressources créatrices de valeur, rares, difficilement imitables et bien organisées permettent à l'entreprise d'obtenir un avantage concurrentiel.

Dans cette perspective, les outils de contrôle de gestion représentent des ressources organisationnelles capables d'améliorer les capacités managériales des PME. Un système budgétaire efficace, un tableau de bord pertinent et une bonne maîtrise des coûts permettent au dirigeant d'obtenir une meilleure connaissance de l'activité, d'améliorer la prise de décision et de renforcer la capacité d'adaptation de l'entreprise.

Pour les PME au Cameroun, souvent confrontées à des contraintes financières et concurrentielles, le développement de capacités internes de pilotage constitue un facteur déterminant de survie et de croissance.

L'influence attendue est que l'utilisation efficace des outils de contrôle de gestion transforme l'information comptable et financière en une ressource stratégique permettant d'améliorer la rentabilité économique et financière.

Tableau 2: synthétique du cadre théorique

Théories mobilisées	Auteurs de référence	Relation avec le contrôle de gestion	Influence attendue sur la rentabilité des PME
Théorie de la contingence	Otley (1980) ; Chenhall (2003)	Explique que les outils de contrôle de gestion doivent être adaptés aux caractéristiques de la PME (taille, environnement, stratégie, structure). Les budgets et tableaux de bord doivent répondre aux besoins spécifiques de pilotage.	Une meilleure adaptation des systèmes de contrôle améliore la planification, la maîtrise des coûts et l'utilisation des ressources, ce qui augmente la rentabilité économique (ROA) et financière (ROE).
Théorie de l'agence	Jensen & Meckling (1976) ; Eisenhardt (1989)	Le contrôle de gestion réduit les asymétries d'information et contrôle les comportements grâce aux budgets, au suivi des écarts et aux indicateurs de performance.	Une meilleure surveillance des activités réduit les gaspillages, améliore la discipline financière et favorise une augmentation des résultats financiers.
Théorie des ressources (RBV)	Barney (1991) ; Teece, Pisano & Shuen (1997)	Les outils de contrôle de gestion sont considérés comme des ressources organisationnelles permettant d'améliorer les capacités de pilotage et la qualité des décisions.	L'exploitation efficace des outils de contrôle crée un avantage organisationnel, améliore l'efficacité opérationnelle et renforce la rentabilité durable des PME.

Dans le cadre de l'article « Contrôle de gestion et rentabilité des PME au Cameroun », la théorie de la contingence constitue le cadre explicatif principal, car elle permet d'analyser l'adaptation des outils de contrôle aux réalités des PME camerounaises. La théorie de l'agence complète cette approche en expliquant le rôle du contrôle budgétaire dans la surveillance et l'amélioration de l'utilisation des ressources. Enfin, la théorie des ressources justifie le fait

que les outils de contrôle de gestion peuvent devenir des capacités internes stratégiques favorisant l'amélioration de la rentabilité économique (ROA) et financière (ROE). Partant donc de cette littérature, nous formulons les hypothèses suivantes:

H1 : L'usage du tableau de bord influence positivement la rentabilité des PME au Cameroun.

H2 : L'usage du budget influence positivement la rentabilité des PME au Cameroun.

3 Méthodologie adoptée

Pour tout chercheur souhaitant mener une étude rigoureuse, le choix d'une position épistémologique est nécessaire, car elle permet de renforcer la validité et la pertinence de sa recherche (Thiétart, 2014). Pour cette recherche, nous avons opté pour une méthode de recherche quantitative afin de répondre à notre question de recherche. Ainsi, la population est le dirigeant des PME dans les villes de Yaoundé, Douala.

3.1 Mesure des variables

La variable indépendante: pour mesurer la variable de l'usage du tableau de bord, nous avons adopté 9 items empruntés des travaux des auteurs comme (Bouquin, 2010; Nobre, 2001; Berland, et Boutry, 2004; Kaplan, et Norton, 2005; Kaplan, et Norton, 2005). Pour ce qui est de la variable du budget, nous avons adopté 6 items issus des travaux des certains auteurs comme (Otley, 1999; Merchant et Van der Stede, 2007).

Tous ces items de la dimension indépendante sont appréciés par une échelle de Likert à 5 points allant de « 1= pas du tout d'accord » à « 5 = tout à fait d'accord ».

La variable dépendante: la rentabilité (le chiffre d'affaires, le total actif, capital propre, résultat net, marge net, ROA, ROE) des PME au Cameroun, nous avons adopté 07 items issus des travaux des certains auteurs comme (Gitman et Zutter, 2015 ; Ross et al., 2022). Tous ces items sont appréciés par une échelle de Likert (1932) à 5 points allant de « 1= très faible » à « 5 = très élevé ».

3.2 Collecte des données

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

3.2.1 Déroulement de l'enquête sur le terrain

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

3.2.1.1 Diffusion/Ventilation des questionnaires et collecte des données

Les informations recueillies lors du prétest ont permis d'évaluer à environ vingt minutes le temps de réponse pour un répondant/répondante et c'est en tenant compte du temps nécessaire de réponse d'un répondant/répondante que le délai estimatif pour la collecte finale de donnée sur le terrain a été fixé à plus de six mois.

3.2.1.2 Le taux de réponse au questionnaire

Les différents modes de recueils de l'information dans une étude quantitative par questionnaire étant bien connus à savoir : téléphone, face à face, internet/intranet et le courrier, nous avons adoptés dans le cadre de cette recherche la face à face qui garantit non seulement la représentativité des enquêtés, mais aussi, l'enquête a été réalisée dans les lieux (villes) différents concernés par l'étude. La préparation de ce face à face s'est faite en plusieurs étapes, en premier lieu, il a fallu d'abord recruter les enquêteurs ayant un niveau intellectuel proche du niveau supérieur.

En deuxième phase, il a été organisé un mini-séminaire de formation d'une journée pour expliquer les différentes rubriques de l'outil de travail qui est le questionnaire, et en troisième lieu le déploiement s'est fait dans les différentes villes sollicitées pour l'enquête. À l'issue de ce travail difficile de terrain, il est question d'évaluer le taux de réponse au questionnaire. Ce taux se définit par le rapport entre nombre de répondants effectif et nombre de répondants espérés au départ. Mathématiquement, elle se présente sous la formule ci-dessous.

$$Tr = \frac{\text{nombre de répondants effectifs}}{\text{nombre de répondants espérés au départ}} \times 100$$

$$Tr = \frac{43}{51} \times 100 = 84,31\% \Rightarrow Tr = 84,31\%$$

Notre recours à l'enquête auto administrée se justifie par sa capacité à offrir la possibilité au répondant de prendre tout le temps qu'il juge nécessaire pour lire le questionnaire, le comprendre et le remplir posément et en plus l'enquête auto administrée permet d'éclaircir aux enquêtés certains éléments qui pouvaient leur sembler obscurs, mais aussi, et surtout pour les rassurer quant à l'usage de l'information demandée (Thieatert et al, 2007).

3.2.2 Situation de la collecte des données du terrain

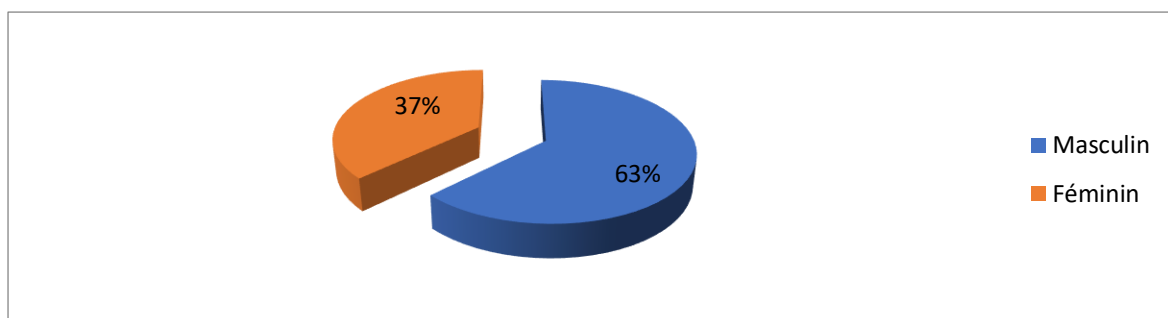
Il existe diverses méthodes de collecte de données et le choix de l'une dépend largement de la nature de la cible et des hypothèses retenues. Pour obtenir les informations relatives à nos variables, nous avons dû nous approcher des structures des PME au Cameroun elles-mêmes en introduisant auprès d'elle un questionnaire d'enquête qu'elles ont eu à remplir elles-mêmes.

Ce procédé a l'avantage pour le chercheur de se confronter directement aux personnes détentrices de l'information. Ainsi, nous avons adopté l'administration en face à face, auprès des acteurs ayant accès à des informations stratégiques et comptables au sein des PME au Cameroun rencontrées dans les différentes villes du Cameroun, qui est, selon certains auteurs (Jourdain, 2011 ; Fillion, 2012), une meilleure technique de collecte des données primaires.

Donc en définitive, notre échantillon est constitué de quarante-trois (43) individus/acteurs ayant accès à des informations stratégiques et comptables au sein des PME au Cameroun rencontrées dans les différentes villes du Cameroun.

3.2.3 Caractéristiques de l'échantillon

3.2.3.1. Sexe du répondant/répondante

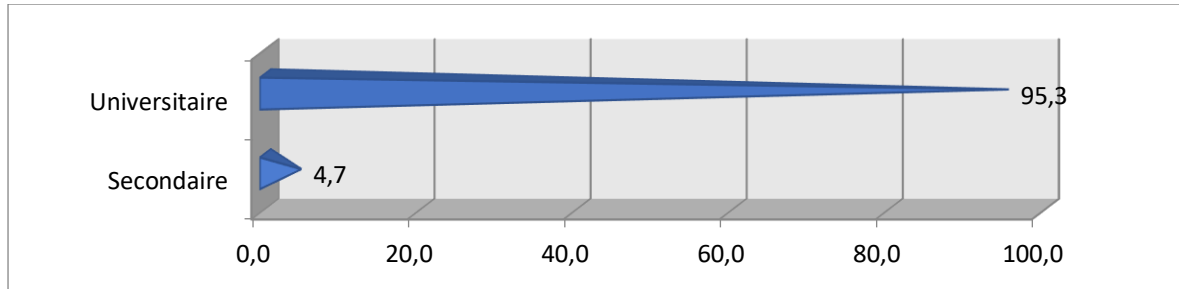


Source : Auteur à partir des données d'enquête.

Au regard de ce tableau, nous notons que parmi, les 43 individus /Acteurs susceptibles d'utiliser le contrôle de gestion dans leurs missions au sein de la PME, il y a 37,0% de femme et 63% des hommes.

3.2.3.2. Niveau d'étude du répondant/répondante

Graphique : Niveau d'étude du répondant/répondante

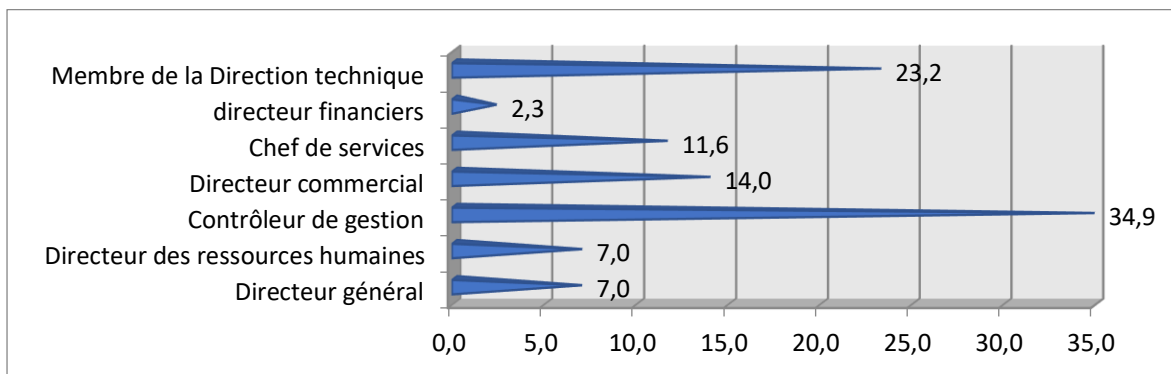


Source : Auteur à partir des données d'enquête.

Concernant le niveau d'étude des acteurs susceptibles d'utiliser le contrôle de gestion dans leurs missions au sein de PME, nous constatons que sur 43 individus enquêtés, 95,3% des individus de l'échantillon énoncent « universitaire » 4,7% énoncent « secondaire ». Il ressort qu'en majorité les acteurs susceptibles d'utiliser le contrôle de gestion dans leurs missions au sein de PME de notre échantillon ont un niveau universitaire comme niveau d'étude.

3.2.3.3. Poste occupé au sein de l'entreprise :

Graphique : Poste occupé

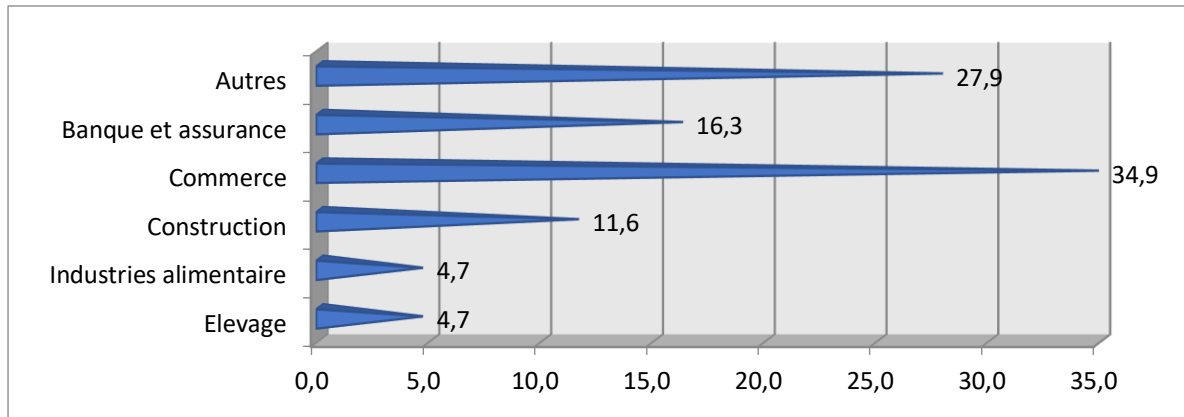


Source : Auteur à partir des données d'enquête.

Concernant le Poste occupé au sein de l'entreprise, nous constatons que sur 43 individus enquêtés, 34,9% occupent un poste de « contrôleur de gestion », 2,3% occupent un poste de « directeurs financiers », 11,6% occupent un poste de « chef de service », 7,0% occupent un poste de « directeur des ressources humaines », 14,0% occupent un poste de « directeur commercial » et seulement 7,0% occupent un poste de « directeur général » et les autres 23,2%. Il ressort qu'en majorité au sein de notre échantillon, le poste occupé par nos répondants/répondantes est « contrôleur de gestion ».

3.2.3.4. Activité principale de l'entreprise.

Graphique : activité principale de l'entreprise.

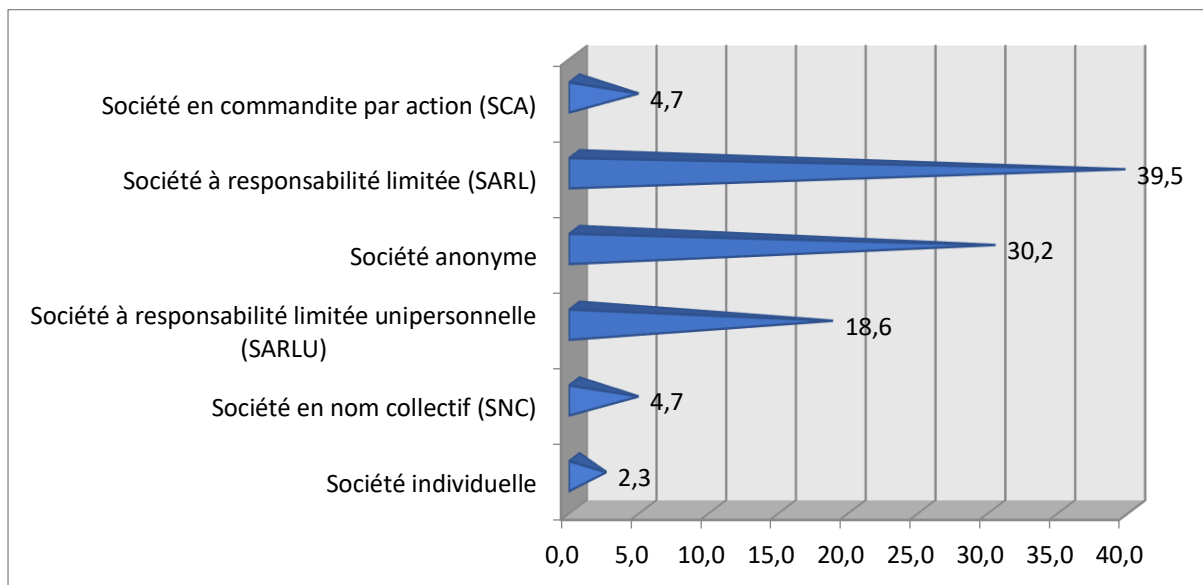


Source : Auteur à partir des données d'enquête.

Au sujet de l'activité principale de l'entreprise, nous constatons que sur 43 individus enquêtés, 34,9% répondent par « commerce », 16,3% par « banque et assurance », 11,6% par « construction », 11,6% par « industrie alimentaire », et seulement 25,6% par « autres ». Il ressort qu'au sein de notre échantillon l'Activité principale de la l'entreprise est « commerce ».

3.2.3.5. Statut/forme juridique de l'entreprise

Graphique : Statut/forme juridique de l'entreprise



Source : Auteur à partir des données d'enquête.

Au sujet du Statut/forme juridique de l'entreprise, nous constatons que sur 43 individus enquêtés, 39,5% répondent par « Société à responsabilité limitée (SARL) », 30,2% par « Société à Anonyme », 18,6% par « Société à responsabilité limitée unipersonnelle (SARLU) », 2,3% par « société individuelle » et 9,4% autre. Il ressort que les entreprises de notre échantillon ont un Statut/forme juridique varié.

4 Résultats et interprétations

Il est question ici de présenter les critères d'interprétation des informations fournies par le logiciel SPSS, l'interprétation des coefficients du modèle.

4.1. L'interprétation des coefficients du modèle

Nous présentons tour à tour Évaluation de la globale du modèle suivi de la pertinence et de la variabilité expliquée de notre modèle

➤ Évaluation de la globale du modèle

Tableau: Analyse de la variance

ANOVA					
	Somme des carrés	d.d.l	Moyenne des carrés	D	Significativité de la statistique de Fisher (F) (sig)
Régression	56.009	2	28.005	230.063	0,000
Résidu	4.991	41	0.122		
Total	61.000	43			
D=décision			DDL= degré de liberté		

Source : Sortie du logiciel SPSS

Comme dans notre sortie du logiciel SPSS on a $F = \text{Sig} = 0,000 < 0,05$ alors globalement la relation statistique entre la variable expliquée (dépendante) qui est «la rentabilité (économique et financière) des petites et moyennes entreprises au Cameroun» et les variables explicatives (indépendantes) que sont : «utilisation du budget au sein de la PME », « utilisation du tableau de bord au sein de la PME » est dite significative.

Tableau : Coefficients du modèle

variables				Statistique de t de STUDENT	Significativité de la statistique de STUDENT (sig)
		Coefficients	Ecart type		
utilisation du tableau de bord au sein des PME au Cameroun	β_1	0.335	0.047	7.132	0.000
l'usage du budget au sein des PME au Cameroun	β_2	0.189	0.059	3.209	0.003
nombre d'observation n=43	Coefficient de corrélation et de détermination	$r=0,958$	$R^2=0,918$		

Source : Sortie du logiciel SPSS.20

➤ la pertinence et de la variabilité expliquée de notre modèle

Au sujet de la pertinence, nous disons que la relation statistique entre la variable expliquée (dépendante) qui est «la rentabilité (économique et financière) des petites et moyennes entreprises au Cameroun» et les variables explicatives (indépendantes) que sont : «utilisation du budget au sein de la PME », « utilisation du tableau de bord au sein de la PME » se présente comme suit :

Utilisation du tableau de bord au sein de la PME: La régression linéaire est dite positive entre Utilisations du tableau de bord au sein de la PME et la rentabilité (économique et financière) des petites et moyennes entreprises au Cameroun, car le coefficient relatif à cette variable est positif ($\beta_1 = + 0,335$).et significatif ($\text{Sig}=0,000 < 0,05$) pour un seuil de significativité de 5%. Cela signifie concrètement que l'utilisation du tableau de bord au sein de la PME à une influence positive et significative sur la rentabilité (économique et financière) des petites et moyennes

entreprises au Cameroun ces travaux vont dans la même logique que la théorie des ressources (Barney, 1991). Ce qui confirme notre hypothèse de recherche H1, selon laquelle, L'usage du tableau de bord améliore la rentabilité des petites et moyennes entreprises au Cameroun.

Sur un plan purement économique et de la gestion, cela traduit simplement que l'utilisation du tableau de bord au sein de la PME soit plus utilisée ou plus déterminante pour expliquer la rentabilité (économique et financière) des petites et moyennes entreprises dans le contexte camerounais d'où le signe positif ou le plus devant son paramètre ($\beta_1 = + 0,335$).

L'usage du budget au sein des PME au Cameroun: La régression linéaire est dite positive entre l'usage du budget au sein des PME au Cameroun et la rentabilité (économique et financière) des petites et moyennes entreprises au Cameroun, car le coefficient relatif à cette variable est positif ($\beta_2 = + 0,189$) et significatif (Sig=0,003<0,05) pour un seuil de significativité de 5%. Cela signifie concrètement que l'usage du budget au sein des PME au Cameroun a une influence positive et significative sur la rentabilité (économique et financière) des petites et moyennes entreprises au Cameroun ces travaux vont dans la même logique que la théorie de la contingence (Otley, 1980) et la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976). Ce qui confirme notre hypothèse de recherche H2, selon laquelle, L'usage du budget est un outil important d'amélioration de la rentabilité des petites et moyennes entreprises au Cameroun.

Sur un plan purement économique et de la gestion, cela traduit simplement que l'usage du budget au sein des PME au Cameroun soit plus utilisé ou plus déterminant pour expliquer la rentabilité (économique et financière) des petites et moyennes entreprises dans le contexte camerounais d'où le signe positif ou le plus devant son paramètre ($\beta_2 = + 0,189$).

Concernant l'Évaluation de la qualité de l'ajustement des données au modèle de régression

Comme $R^2 = 0,918 > 0,75$ le pourcentage de relation de entre la variable dépendante « la rentabilité (économique et financière) des petites et moyennes entreprises au Cameroun » et l'ensemble des variables indépendantes est dite forte, ce qui est vérifié par le coefficient de corrélation $r = 0,958$ soit (95,8%) et qui traduit une corrélation forte entre ces variables

4.2. L'interprétation des corrélations du modèle

Il est question ici d'évaluer le Coefficient de corrélation entre la rentabilité (économique et financière) des petites et moyennes entreprises au Cameroun et les variables indépendantes retenues pris individuellement.

Tableau : Coefficients de corrélation simple

Coefficients du modèle	Corrélation simple
β_1	0,947
β_2	0,904

Source : Sortie du logiciel SPSS

➤ Corrélation simple de notre modèle

Nous pouvons dire au sujet de la Corrélation simple de notre modèle que la relation statistique entre la variable expliquée (dépendante) qui est «la rentabilité (économique et financière) des petites et moyennes entreprises au

Cameroun» et les variables explicatives (indépendantes) que sont : «utilisation du budget au sein de la PME », « utilisation du tableau de bord au sein de la PME » se présente comme suit

Utilisation du tableau de bord au sein des PME au Cameroun: elle varie dans le même que la rentabilité (économique et financière) des petites et moyennes entreprises au Cameroun, car au vu du tableau ci-dessus $r = 0,947$. Cela signifie concrètement que l'utilisation du tableau de bord au sein des PME au Cameroun et la rentabilité (économique et financière) des petites et moyennes entreprises au Cameroun sont fortement corrélés ou liés.

L'usage du budget au sein des PME au Cameroun: elle varie dans le même que la rentabilité (économique et financière) des petites et moyennes entreprises au Cameroun, car au vu du tableau ci-dessus $r = 0,904$. Cela signifie concrètement que l'usage du budget au sein des PME au Cameroun et la rentabilité (économique et financière) des petites et moyennes entreprises au Cameroun sont fortement corrélés ou liés.

4.3. Tableau de synthèse des résultats

Il est juste question ici de présenter les hypothèses afin de mettre en lumière celle qui est confirmée et non confirmée

Tableau de synthèse des résultats

	Hypothèses	Résultat
H1	L'usage du tableau de bord améliore la rentabilité des petites et moyennes entreprises au Cameroun.	confirmée
H2	L'usage du budget est un outil important d'amélioration de la rentabilité des petites et moyennes entreprises au Cameroun.	confirmée

Source : auteur de la recherche

5 Conclusion

L'objectif principal de cet article était d'analyser l'influence des outils de contrôle de gestion sur la rentabilité des petites et moyennes entreprises (PME) au Cameroun. Plus précisément, l'étude s'est intéressée à deux instruments fondamentaux du contrôle de gestion, à savoir le tableau de bord et le budget, afin d'évaluer leur contribution à l'amélioration de la rentabilité des PME.

Les résultats empiriques obtenus confirment les deux hypothèses de recherche formulées. D'une part, l'hypothèse H1, selon laquelle *l'usage du tableau de bord améliore la rentabilité des PME au Cameroun*, est validée. Cette confirmation montre que les entreprises qui mettent en place un système structuré de suivi des indicateurs de performance disposent d'une meilleure capacité à contrôler leurs activités, à détecter rapidement les écarts entre les objectifs et les réalisations, et à prendre des décisions correctives en temps opportun. Le tableau de bord constitue ainsi un véritable outil d'aide à la décision qui favorise une gestion proactive des ressources et contribue à l'amélioration durable de la rentabilité.

D'autre part, l'hypothèse H2, qui stipule que *l'usage du budget est un outil important d'amélioration de la rentabilité des PME au Cameroun*, est également confirmée. Cette validation met en évidence le rôle essentiel du processus budgétaire dans la planification financière, la maîtrise des coûts, l'allocation optimale des ressources et l'anticipation des besoins de financement. Le budget apparaît comme un mécanisme de coordination permettant aux dirigeants d'assurer une meilleure discipline financière tout en orientant les actions vers l'atteinte des objectifs stratégiques.

Ces résultats rejoignent les travaux de Anthony (1965), qui considère le contrôle de gestion comme un processus permettant aux managers de garantir une utilisation efficace et efficiente des ressources organisationnelles. Ils corroborent également les analyses de Merchant et Van der Stede (2017), selon lesquelles les systèmes de contrôle de gestion constituent des leviers essentiels pour améliorer la performance organisationnelle grâce à une meilleure coordination des activités et à un suivi permanent des résultats.

Les conclusions de cette étude sont également en accord avec les travaux de Kaplan et Norton (1992, 1996) qui démontrent que le tableau de bord, au-delà des indicateurs financiers, permet de piloter la performance globale de l'entreprise en intégrant des indicateurs opérationnels et stratégiques. De même, les recherches de Bouquin (2011) montrent que le contrôle de gestion représente un système d'information indispensable pour orienter les décisions managériales et soutenir la compétitivité des organisations.

Dans le contexte particulier des PME au Cameroun, caractérisé par une forte concurrence, un accès limité aux financements et un environnement économique souvent instable, les résultats obtenus démontrent que l'adoption d'outils modernes de contrôle de gestion constitue un facteur déterminant de création de valeur. Les dirigeants qui utilisent régulièrement les tableaux de bord et les budgets sont davantage capables d'anticiper les difficultés, d'améliorer leur efficacité opérationnelle et de renforcer leur rentabilité.

Sur le plan théorique, cette recherche enrichit la littérature consacrée au contrôle de gestion dans les économies africaines, encore relativement peu documentées. Elle apporte une validation empirique des approches théoriques développées dans les pays industrialisés en montrant qu'elles demeurent pertinentes dans le contexte des PME au Cameroun.

Sur le plan managérial, cette étude recommande aux dirigeants de PME d'institutionnaliser les pratiques de contrôle de gestion en mettant en place des tableaux de bord adaptés à leurs activités, des procédures budgétaires formalisées ainsi que des systèmes réguliers de suivi des performances. Les organismes publics d'accompagnement des PME, les chambres de commerce et les centres de formation devraient également renforcer les capacités des entrepreneurs en matière de contrôle de gestion afin d'améliorer la compétitivité du tissu économique national.

Cependant, cette recherche présente certaines limites. L'étude s'est focalisée uniquement sur deux outils de contrôle de gestion, alors que d'autres instruments tels que le calcul des coûts, les indicateurs de performance non financiers, les systèmes d'information de gestion ou encore les outils numériques pourraient également influencer la rentabilité des PME. De futures recherches pourraient intégrer ces dimensions et élargir l'échantillon à d'autres régions du Cameroun ou à plusieurs pays d'Afrique centrale afin de comparer les pratiques de contrôle de gestion selon les contextes économiques.

En définitive, cette étude démontre que le contrôle de gestion constitue un levier stratégique de création de performance et de rentabilité pour les PME au Cameroun. L'utilisation conjointe du tableau de bord et du budget permet aux dirigeants d'améliorer significativement la qualité de leurs décisions, d'optimiser l'utilisation des ressources et d'assurer la pérennité de leurs entreprises dans un environnement économique de plus en plus exigeant.

Références bibliographiques:

- Anthony, R. N. (1965). Planning and. *Control Systems: A Framework for Analysis*.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems* (12th ed.). McGraw-Hill.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Berland, N. (2020). Chapitre IV-Les outils du contrôle. *Que sais-je?*, 2, 77-96.
- Bouquin, H. (2010). *Le contrôle de gestion* (10e éd.). Presses Universitaires de France.
- Brealey, R. A., Myers, S. C., Allen, F., Edmans, A., & Mohanty, P. (1988). *Principles of corporate finance* (Vol. 5). New York: McGraw-hill.
- Brigham, E. F. (1982). *Financial management: Theory and practice*. Atlantic Publishers & Distri.
- Brulhart, F., Gherra, S., & Rousselot, P. (2009). Un outil de mesure et de signalisation de la performance au service de l'analyse stratégique dans la PME. *Revue internationale P.M.E.*, 22(2), 67-93.
- Chako, G. M. A., Kadouamai, S., & Wamba, L. D. (2023). Dispositifs de controle de gestion et performance des PME au cameroun. *International Journal of Accounting Finance Auditing Management and Economics*, 4(2-2), 307-326.
- Chapellier, P. (1997). Profils des dirigeants et données comptables de gestion en PME. *Revue Internationale P.M.E.*, 10(1), 9-41.
- 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.
- Ciza, T. B., Kamdjoug, J. R. K., Biga-Diambeidou, M., Tchokote, I. D., & Kibekenge, G. B. (2025). Quality of accounting information and SMEs' financial performance: The mediating role of bank and informal financing. *Research in International Business and Finance*, 75, 102763.
- Condor, R. (2012). Le contrôle de gestion dans les PME: Une approche par la taille et le cycle de vie 1. *Revue internationale PME*, 25(2), 77-97.
- Filion, L. J., Schmitt, C., & Ananou, C. (2012). *Réussir sa création d'entreprise sans business plan: En construisant son opportunité, en travaillant son intuition, avec les approches IDéO et SynOpp-Labellisé par le Collège de Labellisation de la FNEGE*. Editions Eyrolles.
- Fongang, L. K. T., Bello, P., & Marius, A. Y. O. U. (2025). Capital structurel et performance financière des pme innovatrices camerounaises. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 6(3).
- Gitman, L. J., Juchau, R., & Flanagan, J. (2015). *Principles of managerial finance*. Pearson Higher Education AU.
- Hansen, S. C., & Van der Stede, W. A. (2004). Multiple facets of budgeting: An exploratory analysis. *Management Accounting Research*, 15(4), 415-439.
- Higgins, R. C., Koski, J. L., & Mitton, T. (2009). Analysis for financial management.
- Hope, J., & Fraser, R. (2003). *Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap*. Harvard Business School Press.
- Horngren, C. T. (2009). *Cost accounting: A managerial emphasis*. Pearson Education India
- Jain, A., & Thietart, R. A. (2014). Capabilities as shift parameters for the outsourcing decision. *Strategic Management Journal*, 35(12), 1881-1890.
- Jourdain, A., & Naulin, S. (2011). Héritage et transmission dans la sociologie de Pierre Bourdieu. *Idées économiques et sociales*, 166(4), 6-14.

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). *The balanced scorecard: measures that drive performance* (Vol. 70, pp. 71-79). Boston, MA, USA: Harvard Business Review.
- Kombou, H. A., Wanda, R., & Mounkam, C. E. (2021). Configuration actionnariale et rentabilité des PME au Cameroun. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 4(2).
- Landry, t., & Fogam, f. v. n. (2026). Outils de contrôle de gestion et performance des PME au cameroun: une approche par les capacités de pilotage. *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, 10(1).
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287–300.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2007). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. Pearson education.
- Modigliani, F., & Miller, M. H. (1963). Corporate income taxes and the cost of capital: A correction. *American Economic Review*, 53(3), 433–443.
- Mouafo, C. N., & Tuna, H. M. (2020). L'efficacité du contrôle de gestion dans les PME au Cameroun: une approche par le comportement du dirigeant. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 3(3)
- Ngongang, D. (2005). Pratiques comptables, système d'information et performance des PME camerounaises. *La Revue des Sciences de Gestion*, 216(6), 59-70.
- Nobre, T. (2001). Le contrôleur de gestion de la PME. *Accounting Auditing Control/Comptabilité Contrôle Audit*, 7(1).
- Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management accounting research*, 10(4), 363-382.
- Ross, S., Jordan, B. D., Jaffe, J., Westerfield, R. W., & Shue, K. (2022). Corporate finance 13th ed. *Detail*, 1, 1.
- Simons, R. (1994). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business Press.
- Sonkoue, C. D., Fossi, L. F. T., & Ngongang, C. N. (2021). Utilisation des Outils de Contrôle de Gestion au sein des PME Camerounaises: Quel outil, pour quelle contribution à l'efficacité?. *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, 5(4).
- Tachouola, V. (2019). Les déterminants des systèmes de contrôle de gestion dans les entreprises: l'expérience des PME camerounaises. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 2(4).
- Tahrouch, M., & CHAHDI, T. O. (2023). Contrôle de gestion et performance dans le contexte PME: revue de littérature. *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit*, 7(2), 242-270.
- Thiétart, R. A. (2007). Responsabilité stratégique des dirigeants: Entre hasard, choix et inévitabilité. *Revue française de gestion*, 172(3), 63-77.
- Vernimmen, P., Le Fur, Y., & Quiry, P. (2023). *Finance d'entreprise: 2024*. Lefebvre Dalloz..