



---

## **Perception de la performance commerciale par les dirigeants de PME transformatrices de céréales, fruits et légumes (PME/TCFL) au Sénégal**

### **Perception of commercial performance by managers of small and medium-sized enterprises cereal, fruit and vegetable processors (SME/TCFL) in Senegal**

**Safiatou KEBE**

Laboratoire d'Entrepreneuriat, de Marketing et de Stratégie (LEMSTRAD)

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG)

Université Cheikh Anta Diop de Dakar (UCAD)

Sénégal

---

#### **Résumé**

L'objectif de cette communication est d'analyser les facteurs déterminants de la perception des dirigeants de PME transformatrices de céréales, fruits et légumes sur leur performance commerciale. Touchant tous les secteurs de la vie économique et sociale, on attribue à la performance plusieurs conceptions et des approches très variées. En marketing, beaucoup de travaux sont accomplis afin de mieux cerner ce concept surtout dans le milieu des PME. C'est ainsi que dans le cadre de cette recherche, nous avons montré qu'elle se manifeste à travers la capacité de la PME à satisfaire ses clients et son succès sur le marché. La méthodologie adoptée est qualitative et quantitative et le paradigme de Churchill est utilisé pour la fiabilisation et la validation de l'échelle. Ce qui nous a permis à travers les résultats de voir que la performance commerciale est bidimensionnelle dans le contexte des PME transformatrices agricoles et elle est perçue positivement et significativement par les dirigeants.

**Mots clés :** Performance commerciale, PME agricoles, céréales transformées, fruits et légumes transformés

#### **Abstract**

The aim of this paper is to analyze the determining factors in the perception of managers of SME cereal, fruit and vegetable processors of their business performance. Performance affects all sectors of economic and social life, and is understood in many different ways and approaches. In marketing, a great deal of work has been done to better define this concept, especially in the SME environment. In this research, we have shown that performance is manifested through the SME's ability to satisfy its customers and its success in the marketplace. The methodology adopted is qualitative and quantitative, and Churchill's paradigm is used for scale reliability and validation. The results show that business performance is two-dimensional in the context of agricultural processing SMEs, and is perceived positively and significantly by managers.

**Keys-words :** Commercial performance, SMEs farms, processed cereals, processed fruit and vegetables

**Digital Object Identifier (DOI):** <https://doi.org/10.5281/zenodo.12646649>

## 1. Introduction

D'après le recensement général des entreprises (ANSD, 2017), nous remarquons que les industries alimentaires ne représentent que 9,4% (sur l'ensemble des unités économiques réparties par taille selon la branche d'activité). Dans ces industries alimentaires, les PME transformatrices de céréales, fruits et légumes (PME/TCFL) sont très dynamiques, même si elles ne bénéficient pas d'un appui soutenu de la part des pouvoirs publics et des partenaires au développement (CILSS, 2009).

Considérées comme faisant partie des solutions aux problèmes rencontrés dans le potentiel de production agricole, les PME/TCFL souffrent de multiples maux. Entre autres, nous pouvons citer ceux de la commercialisation. Cette dernière regroupe tous les facteurs qui entrent en jeu lors du transfert du produit de l'entreprise au consommateur final contre de la monnaie (GRET et ENDA-GRAF, 2000).

Ces maux liés à la commercialisation sont les plus difficiles à résoudre, même si on sait qu'elle est la variable qui génère les revenus dans l'entreprise (GRET et ENDA-GRAF, 2000 ; Broutin, 2004 ; PRACAS, 2014). Une autre difficulté qui gangrène aussi les PME/TCFL est le manque d'informations. En effet, les informations obtenues sur le marché et son environnement leur permettent d'avoir une orientation stratégique claire et un bon plan d'action. La PME/TCFL ne fait pas seulement face à ces obstacles, elle doit également affronter les difficultés d'accès aux marchés nationaux et internationaux. Le principal problème du marché national est surtout que les produits transformés sont fortement concurrencés par ceux importés, dans un contexte où le consommateur manifeste une certaine réticence par rapport aux produits locaux, car exigeant une meilleure qualité. Quant au niveau international, les PME/TCFL ont du mal à se développer dans le marché à cause des normes et règles strictes d'hygiène, de sécurité et de qualité établies. En parlant des exigences commerciales, un véritable problème de conditionnement des produits se pose.

En plus des problèmes majeurs précités, s'ajoutent les contraintes financières dues au fait que les PME agroalimentaires n'ont pas de réseaux bancaires pouvant leur proposer, en fonction de leurs besoins, des instruments adéquats. Cela constitue un véritable handicap pour leur croissance, même si il y a la microfinance qui tente de faire des efforts. Les prêts destinés aux PME représentent 5,4% du total des prêts bancaires en Afrique, et au Sénégal, la part des crédits accordés au secteur privé par rapport au PIB est de 21,8% en 2007 (ActuEntreprises, 2009). La performance commerciale pour ces PME/TCFL devient alors un véritable défi.

Dans les recherches en gestion, la performance de l'entreprise constitue un enjeu majeur (Gauzente, 2000). Ainsi, pour les PME sénégalaises qui confrontées à de nombreuses contraintes liées aux ressources, particulièrement financières (ActuEntreprises, 2009), la problématique de leur performance commerciale doit être bien examinée. En effet, l'importance des ressources dans l'explication de la performance des entreprises a fait l'objet de plusieurs études dans des contextes différents (Cucchi et Ouédraogo, 2005).

Encore connue sous le vocable de « *Resource Based View* » (RBV), la théorie des ressources repose sur le principe d'hétérogénéité des entreprises (Durand, 1997). Selon Penrose (1959), la combinaison des ressources matérielles et humaines crée des opportunités productives uniques, subjectives et spécifiques pour l'entreprise (Depeyre, 2005 ; Prévot *et al.* 2010). Wernerfelt (1984) lui, pense que l'avantage concurrentiel et la performance s'obtiennent grâce à la propriété et à la gestion d'actifs, de capacités, de connaissance et de ressources internes (Miller, 2019). Ainsi, l'avantage de l'entreprise sur ses concurrents repose sur les propriétés des ressources elles-mêmes ou sa capacité à avoir des ressources en rendant difficile son accès (Depeyre, 2005).

Barney (1991) en revanche, précise que l'entreprise obtient un avantage concurrentiel et une meilleure performance si elle dispose de ressources rares, valorisables, inimitables et non substituables. Dans ce sens, Prahalad et Hamel pensent que la combinaison spécifique de ressources rares peut créer la différence (Durand, 2000).

Dans cette recherche nous nous proposons d'utiliser la théorie des ressources afin d'analyser les facteurs déterminants de la perception des dirigeants de PME/TCFL sur leur performance commerciale. De ce fait, nous tentons de répondre à la question de savoir : quelle perception les dirigeants de PME/TCFL ont de leur performance commerciale ? La réponse à cette question, nous permet d'examiner en outre, le fonctionnement de ces PME/TCL au Sénégal et des facteurs qui déterminent leur performance commerciale. Ainsi, nous vérifions l'hypothèse selon laquelle les dirigeants de PME/TCFL ont une perception positive significative de leur performance commerciale.

## 2. Revue théorique et conceptuelle

### 2.1. La performance commerciale : un objectif majeur de la PME

Les propositions de définition et les approches de la performance sont abondantes et très variées (Akanni, 1997). Il est donc primordial, à notre sens, de s'intéresser à ces deux aspects.

### 2.1.1. La définition d'un concept polysémique

La performance est un terme anglais emprunté au XV<sup>ème</sup> siècle par les français, qui désignait accomplissement, réalisation, résultats réels (Teil, 2002). Etymologiquement, elle vient du verbe « parformer » signifiant accomplir, exécuter (Dorey, 1985 ; Pesqueux, 2004 ; Issor, 2017). Touchant tous les secteurs de la vie économique et sociale, nous attribuons à la performance divers sens et usages (Haouet, 2008). Elle reste une notion ambiguë à caractère relatif (Dieng et Samb, 2020). Même si en gestion une définition explicite ne lui est pas concédée (Issor, 2017 ; Teil, 2002), plusieurs définitions sont proposées (Dorey, 1985) basées sur la période, sur le volume des ventes ou sur le comportement (Zeyl, 2003).

L'analyse de la performance par Bourguignon (1995) fait ressortir trois sens essentiels (Bouamama, 2015 ; Kharrat, 2016 ; Issor, 2017) : l'action, son résultat et son succès. Teil (2002) identifie une quatrième signification notamment la capacité qui renvoie au potentiel.

Beaucoup de recherches s'accordent sur le fait que la performance est le résultat de l'action (Lachtar, 2012). L'action renvoie au processus et traduit la mise en acte d'une compétence potentielle (Issor, 2017). Certains auteurs, selon Essid (2009), considèrent que c'est un processus composé de trois éléments : l'économie, qui détermine les ressources, l'efficacité consistant à maximiser la production en fonction des ressources disponibles et l'efficacité.

Dorey (1985) trouve que la performance est un résultat, une mesure de la réalité d'un projet, d'une action permettant de juger de sa réussite. Dans le même ordre d'idées, Kotler *et al.* (2003) estiment qu'il est difficile de la caractériser puisqu'elle peut être un résultat ultime venant, selon Oubya (2016), de l'ensemble des efforts d'une entreprise.

La performance est synonyme de succès et renferme par conséquent un jugement de valeur au regard d'un référentiel (Issor, 2017). Elle fait référence ainsi à la réussite ou à l'exploit réalisé (Haouet, 2008), alors que pour Teil (2002) et Lorino (2001), la performance n'est rien d'autre que la capacité d'atteindre les objectifs stratégiques fixés.

Une analyse du concept a permis de constater que beaucoup de travaux scientifiques lui sont consacrés. Cela a permis de voir qu'il n'y a pas une définition universelle de la performance et qu'il est appréhendé différemment ; ce qui pousse Pesqueux (2004) à le considérer comme une « attrape tout ». Nous pensons que la performance est le résultat de toute action qui dépend en partie des moyens mis en œuvre, permettant à l'entreprise d'atteindre ses objectifs. Cependant, ce résultat peut être un succès ou non, car son analyse peut être favorable, positif ou non. De ce fait, la performance est appréhendée selon différentes approches.

### 2.1.2. Les approches de la performance

Différentes conceptions sont faites à la notion de performance (Biloua, 2014). D'après cette dernière et Rosli and Sidek (2013) rapportant les propos de Dobbs and Hamilton, (2006) ainsi que Wolff and Pett (2006), la performance « has several names, including growth, survival, success and competitiveness ». Cela explique ses différentes approches qui sont au nombre de quatre, selon Morin *et al.* (1994) (Bessire, 1999 ; Gauzente, 2000 et Lachtar, 2012) : économique, sociale, systémique et politique.

L'approche économique défendue par les classiques-bureaucratiques repose spécialement sur les objectifs à atteindre et utilise plus les critères économiques et financiers. Elle est soutenable à long terme et relative à la survie de l'entreprise (Issor, 2017). C'est l'efficacité économique qui est alors analysée (Bessire, 1999). Dans l'approche sociale développée par l'école des relations humaines, on accorde plus de considération aux dimensions humaines. Elle montre que le point central dans l'organisation est la morale et la cohésion, et que l'atteinte des objectifs économiques et financiers se fait par l'atteinte des objectifs sociaux (Gauzente, 2000).

L'approche systémique, quant à elle, met en avant les capacités de l'organisation qui est un système dont la finalité est la survie, alors que l'approche politique fait référence à la satisfaction des différents groupes externes. En fait, chaque individu peut avoir ses propres critères pour apprécier la performance de l'entreprise. Elle met en exergue la légitimité de cette dernière auprès des groupes externes (Bessire, 1999).

Ces approches résument les deux dimensions de la performance : la dimension objective qui se rapporte à l'efficacité économique et à la pérennité, et celle subjective, qui fait référence à la légitimité de l'entreprise auprès des groupes externes et, à la valeur des ressources humaines (De La Villarmois, 2001).

La performance revêt plusieurs formes et, selon Oubya (2016), Marmuse (1997) en distingue trois : la performance stratégique, qui se manifeste par la création de valeur pour les clients et la volonté stratégique durable ; la performance concurrentielle, qui découle de la situation de la concurrence sur le marché, de la part de marché et de l'écart stratégique et la performance socioéconomique et financière, qui se reflète à travers la production, la valeur ajoutée, l'excédent brut d'exploitation, le résultat brut d'exploitation et le bénéfice net.

Comme évoqué supra, la performance est analysée en termes d'efficacité et d'efficacité qui sont appréciées en termes de coûts de production, de profit, de productivité et du degré d'atteinte des objectifs (Akanni, 1997). Pour

ce dernier, l'atteinte des objectifs ne se fait pas seulement en termes techniques. Il faut intégrer des facteurs comme la motivation des salariés, l'effet d'expérience, la formation et tous facteurs concourant à la rentabilité de l'entreprise, même s'ils sont difficilement quantifiables pour la réussite de l'entreprise. Dans le même ordre d'idées, Lachtar (2012) rappelle que l'efficacité et l'efficience sont des facteurs pouvant influencer la croissance des entreprises, et pour Tekfi (2013), elles font partie des critères adoptés par les managers pour refléter la performance de leur entreprise. A cela s'ajoute l'effectivité qui renvoie à l'effectivité de ce que l'on veut faire (Kharrat, 2016).

La performance est aussi interprétée selon la cohérence et la pertinence (Issor, 2017) qui, d'ailleurs, sont souvent confondues (Bessire, 1999). La cohérence se rapporte aux objectifs et aux moyens mis en œuvre (Salgado, 2013), alors que la pertinence, elle, renvoie à la conformité entre la réalité et le projet (Kharrat, 2016). Elle est souvent assimilée à l'exactitude ou à la précision, mesure la capacité à combler un écart par rapport à un référentiel (Bessire, 1999).

Après analyse, nous nous disons que les approches sont complémentaires. En effet, l'entreprise est un système qui implique des facteurs aussi bien qualitatifs que quantitatifs. De ce fait, pour déterminer la performance, il faut nécessairement considérer tous ces facteurs.

## 2.2. Les fondements théoriques de la performance commerciale perçue

Une synthèse de la revue de la littérature laisse apparaître que la performance est un concept multidimensionnel qui peut être analysé à plusieurs niveaux. Elle a toujours été appréhendée sur le plan strictement financier (Moulai, 2012 ; Kharrat, 2016), alors que de nos jours, elle revêt un caractère multiforme, ce qui nous fait identifier la performance : économique, financière, stratégique, concurrentielle, sociale, humaine, commerciale. Parmi celles-ci, nous nous intéressons justement à la performance commerciale.

La performance commerciale répond aux objectifs d'accroissement des parts de marché, de satisfaction et de création de valeur pour le client (Bouamama, 2015 ; Kharrat, 2016). Elle est différemment perçue et c'est pour cela que Saulquin et Schier (2005, p.29) la voient comme « *une affaire de perception* ». C'est dire que chacun se fait sa propre conception et signification de la performance (Salgado, 2013). Pour ce dernier, selon que nous sommes à la place du dirigeant, des salariés ou des clients, la perception de la performance change radicalement.

La performance fait partie de l'une des préoccupations majeures des professionnels du marketing et des chercheurs en gestion en général (Bergeron, 2002). Souvent définie comme « *les résultats obtenus aux moyens développés et mis en œuvre pour l'obtenir* » (Zeyl, 2003, p.38), la performance commerciale, encore appelée performance marketing, est liée à la satisfaction des clients (Ouattara, 2007 ; Sogbossi, 2010 ; Issor, 2017). Elle est évaluée selon le résultat obtenu suite aux ressources financées pour l'atteinte des objectifs commerciaux fixés. Les entreprises explorent et exploitent en permanence des ressources afin d'accroître leur performance et d'assurer ainsi leur survie sur le marché (Salgado, 2013).

La performance commerciale est vue comme « *the achievement of organizational goals related to profitability and growth in sales and markets share* » (Ziaul Hoq et Che Ha, 2009, p.102). Elle répond aux objectifs de création de valeur pour le client (Bouamama, 2015) et permet d'améliorer l'image de marque de l'entreprise, d'acquérir de nouveaux clients et d'accroître sa part de marché (Karrat, 2016).

Une plus grande partie des recherches sur la performance commerciale insiste plus sur les étapes permettant de l'améliorer (Oubya, 2016). Selon cette dernière, elle est généralement abordée sous trois angles : le fonctionnement réel de l'entreprise, l'identification des indicateurs clés de la performance et les facteurs pouvant être source de blocage à sa réalisation.

La performance est un terme facilement utilisé par les individus qui lui confèrent naturellement un sens positif. Cependant, dans l'entreprise, elle peut être analysée comme bonne ou mauvaise, en hausse ou en baisse. Tout dépend des objectifs que l'on s'est fixés. C'est d'ailleurs cela qui montre le caractère subjectif (Dieng et Samb, 2020) de la performance commerciale (Issor, 2017), car elle dépend de la perception de celui qui la définit. Ainsi, d'après Salgado (2013), la perception de la performance change radicalement lorsque nous nous situons du côté des dirigeants, des salariés ou des clients.

La performance commerciale est différemment perçue, car chaque entreprise peut avoir ses propres indicateurs en fonction de ses objectifs, de ses stratégies et des diverses caractéristiques de son environnement (Bergeron, 2000). Sa signification dépend des rapports qu'on a avec l'organisation (Dieng et Samb, 2020). Selon Robbins et Decenzo (2006, p.29), la performance est « *la capacité de faire les choses bien et illustre la relation entre ressources et rendement* ». Sogbossi (2010) fait remarquer à travers Pascaillon (1987), Olomo (1987) et Schramm-Nielson (2000) que sa perception change selon les zones culturelles.

La performance n'a de sens que dans un contexte, car elle ne reflète pas la même réalité avec d'autres principes et d'autres objectifs (Dieng et Samb, 2020). L'appréciation faite par l'entreprise sur ses objectifs commerciaux réalisés peut-être bonne ou mauvaise, car il faut un repère pour tirer ces conclusions et le tableau de bord en est un

bon exemple. Il a été développé en 1992 par Kaplan et Norton suite aux critiques formulées sur l'efficacité des systèmes traditionnels d'évaluation de la performance (Tekfi, 2013).

Pour Zeyl (2003), la performance n'existe pas selon Lebas (1995), si on ne peut pas la mesurer. La mesure de la performance commerciale vise à collecter des informations qualitatives et quantitatives sur les réalisations commerciales. Elle peut être financière ou non financière, historique ou prévisionnelle, cardinale, ordinale ou littérale (Guerra, 2007).

Nous notons une divergence de point de vue sur la mesure de la performance (Sogbossi, 2010), car la notion implique la nécessité de mesurer les actions à évaluer, et ce, dans des termes qui soient pertinents au regard des critères établis. Les performances sont multicritères (Moati, 2000) et deux approches de mesure sont distinguées : objective et subjective.

La mesure objective de la performance commerciale est un mécanisme consistant à recueillir des informations quantitatives. Ces dernières sont des données observables obtenues sur le résultat, la rentabilité ou le chiffre d'affaires réalisé par l'entreprise. Zeyl (2003) indique que le volume des ventes constitue, selon Bagozzi (1978), Weitz (1981) et Darmon (1993), la mesure objective par excellence. Cette approche quantitative est dominante (Sogbossi, 2010).

Contrairement à la mesure objective, la mesure subjective de la performance commerciale s'appuie sur des informations qualitatives en se basant particulièrement sur des phénomènes affectifs et cognitifs. Elle a trait à l'expérience subjective des acteurs.

Selon Zeyl (2003), une mesure objective devient subjective lorsqu'il y a inférence. Ainsi, pour mesurer la performance commerciale, il faut se baser sur des indicateurs qui permettront de faire un jugement. D'après Tulkens (1986, p.307) « *la simple mention du terme de performance implique la référence à un critère, à l'aune duquel celle-ci est jugée* ». L'approche subjective se rapporte à la perception du répondant (Rival, 2006). Il s'agit en fait là, de faire un contrôle par les comportements. D'après Zeyl (2003), Farrell et Hahstian (2001) confirment que ces deux types de mesure de la performance ne peuvent être utilisés de manière interchangeable mais complémentaire, d'autant plus qu'ils traitent des phénomènes différents.

Plusieurs facteurs tels que les traits de personnalité de l'entrepreneur, ses compétences, ses motivations, ses ressources financières, la stratégie adoptée, l'environnement, la structure organisationnelle sont déterminants dans la réalisation de la performance pour l'entreprise (Sahut, 2017). La performance commerciale est mesurée par la part de marché, l'attrait de nouveaux clients, la fidélisation de la clientèle, la satisfaction des clients, la rentabilité des segments d'un marché ou d'un produit, etc. (Ouattara, 2007).

### **3. Méthodologie et résultats**

#### **3.1. Justification du choix des PME/TCFL**

Les PME des pays sous-développés se heurtent à plusieurs obstacles qui se résument, selon la Revue de l'OCDE (2004) :

- à leur faible capacité de faire entendre leur voix dans l'action gouvernementale et l'absence de dialogue institutionnalisé entre les secteurs public et privé ;
- aux préjugés défavorables au secteur privé et à une défiance mutuelle entre les secteurs public et privé ;
- à une absence de législation appropriée sur les droits de propriété et de moyens pour la faire respecter ;
- au manque d'informations (sur les marchés, les normes, les barrières à l'entrée et à la sortie et les obstacles interdisant l'accès aux marchés), de données statistiques pertinentes et d'institutions de soutien ;
- à la prépondérance des entreprises détenues par l'Etat et au rôle prédominant du secteur public dans la promotion des exportations et de l'investissement ;
- à la présence élevée de micro-entreprises évoluant pour la majorité dans le secteur informel, qui est bien particulier.

Les PME sénégalaises ne sont pas en reste. Elles ont des difficultés d'accès au financement (Diop, 2019) qui s'expliquent par la réticence des établissements de crédit, la morosité de l'environnement financier et la faiblesse des capacités des PME (ActuEntreprise, 2009). Néanmoins, des dispositions sont prises allant dans le sens de faciliter l'accès au financement des PME (Charte des PME, 2003).

Au Sénégal, les PME jouent un rôle central dans l'économie nationale, principalement dans la création d'emplois et de richesses, mais aussi dans la mobilisation des ressources économiques et sociales (Lettre de Politique Sectorielle des PME (LPS-PME), 2010). L'activité industrielle a connu un regain de 12,5% et celle alimentaire a



connu une croissance de 22,6% de la même année (ANSD, 2018). Les industries agroalimentaires sont dominantes dans le tissu industriel et créent plus de 40% de la valeur ajoutée (Broutin, 2004).

Au Sénégal, la transformation de céréales locales est une filière en pleine croissance (Diop Sall, 2005). La transformation de fruits et légumes et de fabrication d'autres produits alimentaires est le troisième secteur qui regroupe, en 2009, plus de 12% des PME de l'industrie agroalimentaire (IAA) (Dieng et Seck, 2012). Selon l'étude de ces derniers, la transformation de fruits et légumes contribue à hauteur de 32% à la performance de l'agroalimentaire et réalise un chiffre d'affaires à l'exportation de 33% en moyenne entre 2003-2009.

Le secteur de la transformation rencontre de nombreuses difficultés en ce qui concerne l'accessibilité des conditionnements. De même, des problèmes d'équipements se posent, car le matériel de transformation est coûteux et souvent, il y a un problème d'adaptabilité, mais aussi un manque d'infrastructures de stockage et de conservation. A cela s'ajoutent les difficultés financières et l'accès aux informations. Le problème crucial qui demeure chez les acteurs du secteur de la transformation est leur manque d'organisation.

Cette situation nous pousse à nous intéresser au mieux aux PME/TCFL, à étudier leurs réalités et à comprendre leur fonctionnement.

### 3.2. Démarche méthodologique

Une démarche est un moyen utilisé pour progresser vers un but et présente les principes fondamentaux d'une recherche donnée (Dépelteau, 2000). Dans cette recherche, nous adoptons la démarche hypothético-déductive qui pour sa construction théorique consiste à explorer pour, après, confirmer. De ce fait, les approches qualitative et quantitative sont utilisées et nous nous sommes conformée au paradigme de Churchill afin de construire et de tester le modèle de recherche.

Nous avons dans la phase qualitative réalisé une pré-enquête pour être mieux fixée sur la problématique, effectué 10 entretiens semi-directifs avec des dirigeants à l'aide d'un guide d'entretien pour faire ressortir les énoncés qui sont ensuite pré-testés sur un échantillon de 30 dirigeants de PME/TCFL. Dans les entretiens effectués avec ces derniers, nous n'avons pas tenu compte de critères particuliers. Notre échantillon est composé de quatre femmes dirigeantes et de six hommes dirigeants de PME/TCFL qui ont une expérience avérée dans le domaine. Soulignons que nous n'avons pas fait ce choix. Il s'est trouvé que ce sont eux qui ont bien voulu nous accorder un peu de leur temps pour faire les entretiens.

La phase quantitative a consisté en l'élaboration et en la validation du questionnaire qui est administré pour une première collecte à 150 dirigeants de PME/TCFL et 255 pour l'enquête confirmatoire et finale. Les enquêtes se sont déroulées dans les régions, particulièrement de Dakar (où nous avons une forte concentration des PME) et de Thiès. Par ailleurs, lors des foires internationales organisées dans la capitale sénégalaise qui voit la participation des autres régions, les enquêteurs professionnels en ont profité pour interroger uniquement les dirigeants.

### 3.3. Présentation et discussion des résultats

#### 3.3.1. L'analyse des données qualitatives de l'échelle performance commerciale

Pour traiter les données qualitatives, notamment les entretiens, nous avons utilisé l'analyse de contenu. Les résultats qualitatifs sont récapitulés dans le tableau suivant qui montre les caractéristiques de l'analyse de contenu manuelle que nous avons effectuée.

**Tableau n°1** : Catégorisation de la performance commerciale après traitement des donnée

Thèmes	Catégories	Verbatims
Satisfaction des clients	Succès envers les clients	<p>« Pour moi, la performance dépend des bons équipements, de la vitesse de production, de la qualité de cette production... et arriver à satisfaire la demande »</p> <p>« Ce qui va vous maintenir sur le marché c'est la qualité, la visibilité du produit et aussi l'emballage »</p> <p>« Il faut satisfaire le client, car c'est la fibre...il faut savoir ce qu'il veut »</p>
Fidélité des clients		
Qualité des produits		

Communication	Réussite des ventes	<p>« Pour savoir ce que veut le consommateur, on fait parfois des séances de dégustations et on assiste à des manifestations »</p> <p>« Nous réalisons de bonnes performances malgré nos maigres moyens »</p> <p>« Pour réaliser de grosses ventes, je mise sur la distribution »</p> <p>« Nous avons toujours misé sur la disponibilité du produit »</p>
Innovation		
Accroissement des ventes		
Disponibilité des produits		

Source : Données entretiens

La performance commerciale est perçue différemment par les répondants. Ces derniers la mesurent en fonction du succès obtenu envers leurs clients et de leur réussite sur le marché.

Le succès sur le marché est déterminé par la fidélité des clients, la satisfaction qu'ils éprouvent ainsi que la qualité des produits l'entreprise leur propose. La perception de la performance commerciale des PME agroalimentaires est aussi expliquée par les innovations apportées par l'entreprise, l'accroissement des ventes ainsi que la disponibilité des produits sur le marché et de la communication qui est faite.

A l'issue de cette analyse 9 énoncés se sont dégagés. Ces énoncés sont pré-testés auprès de 30 dirigeants. Après l'analyse factorielle simple, l'échelle de la performance commerciale présente un KMO de 0,701 et des loading largement supérieurs à 0,5 (plus faible 0,738).

**Tableau n°2** : Présentation des valeurs propres et de la variance expliquée de la performance commerciale

Dimensions	Valeurs propres initiales	% de la variance expliquée	Variances cumulées
DIM 1	4,694	67,061	67,061
DIM 2	1,214	17,338	84,4

Source : Données de l'analyse factorielle simple

Sur les 9 énoncés initialement retenus 2 sont éliminés pour avoir expliqué en même temps deux dimensions. Nous nous sommes retrouvée après traitement avec 7 items répartis sur deux principaux axes qui expliquent la variance à plus de 84%. Nous avons donc :

- les items du premier axe qui montrent le « succès » que connaît l'entreprise sur le marché. La dimension est corrélée aux items « élargissement de la clientèle », « réalisation de meilleures ventes », « capacité d'innovation » et « accroissement des ventes » ;
- les items de la deuxième dimension qui sont considérés comme l'axe « la capacité à satisfaire les clients ». Cette dimension explique les critères permettant à la PME/TCFL de satisfaire ses clients afin d'atteindre une bonne performance commerciale. L'axe est corrélé aux items « réussite grâce à la qualité des produits » et « réussite grâce à la disponibilité des produits ».

Ces analyses effectuées permettent d'entamer la phase quantitative de la recherche.

### 3.3.2. Présentation de l'analyse factorielle et du modèle testé de l'échelle performance commerciale

La première collecte réalisée sur un échantillon de 150 dirigeants a permis de faire l'analyse factorielle exploratoire. Ainsi, l'échelle présente un KMO de **0,688**, ce qui est tout à fait acceptable. Ce résultat nous a permis de continuer les analyses factorielles pour l'échelle. Sa structure factorielle ainsi que sa dimensionnalité sont présentées dans le tableau suivant :

**Tableau n°3**: Dimensionnalité et structure factorielle de l'échelle performance commerciale

Dimensions	DIM1	DIM2
Valeurs propres initiales	2,519	1,231
% de la variance expliquée	50,376	24,613
Variances cumulées	50,376	74,989
Nombre d'items	3	2
Alpha de Cronbach	0,783	0,753
Alpha de Cronbach global	0,748	

<b>Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)</b>		0,688
<b>Test de sphéricité de Bartlett</b>	<b>Chi-deux approximé</b>	307,010
	<b>Degré de liberté (ddl)</b>	10
	<b>Signification de Bartlett</b>	,000

Source : Données de l'analyse factorielle exploratoire

Nous avons éliminé tous les items qui avaient des communalités insignifiantes (en dessous de 0,5), supprimé tous ceux qui n'avaient pas de poids factoriels sur les axes et vérifié les corrélations qui pouvaient exister éventuellement entre eux.

Après trois itérations, nous avons pu dégager deux facteurs ou composantes. Les deux dimensions ainsi obtenues représentent plus de 74% de la variance et contiennent respectivement 3 et 2 items. Les facteurs ont une valeur propre supérieure à 1 (cf. tableau 2.1).

Le premier facteur nous offre plus de 50% de l'information globale et a une valeur propre de 2,519. De même, le deuxième facteur participe à hauteur de 24% des renseignements et dispose d'une valeur propre de 1,213.

Les résultats obtenus sur les deux dimensions concernant le alpha de Cronbach sont satisfaisants. Ainsi, pour l'ensemble des axes, nous avons un alpha de Cronbach 0,787 (cf. tableau 2.1), alors que pour chacun d'eux nous avons respectivement 0,827 et 0,793.

La deuxième collecte a permis de faire une analyse factorielle confirmatoire qui a fait ressortir les résultats qui ont confirmé la fiabilité de l'échelle avec un KMO de 0,603 et des alpha de chaque dimension supérieurs à 0,5 qui sont respectivement de 0,600 et 0,551.

Les échelles de mesure de la performance commerciale se sont confirmées, même si les résultats de l'analyse factorielle confirmatoire ont faiblement baissé, comparés à ceux de l'analyse factorielle exploratoire.

**Tableau n°4 : Facteurs et structure factorielle de l'échelle performance commerciale**

<b>Facteurs retenus dans la seconde collecte</b>		<b>Communalité</b>	<b>Variance expliquée en %</b>	<b>α de Cronbach</b>
<b>Facteurs</b>	<b>Items</b>			
<b>Facteur1 : Succès sur le marché (SUCM)</b>	Nous arrivons à élargir notre clientèle	0,775	50,518	0,785
	Notre capacité d'innovation nous aide à mieux vendre nos produits	0,525		
	Nous parvenons à accroître nos ventes	0,829		
<b>Facteur2 : Capacité à satisfaire les clients (CSC)</b>	Nous réussissons à satisfaire nos clients sur la disponibilité de nos produits	0,601	20,742	0,551
	Nous réussissons à satisfaire nos clients sur la qualité de nos produits	0,641		
<b>Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin</b>				0,603
<b>Test de sphéricité de Bartlett</b>		<b>Chi-deux approximé</b>	317,572	
		<b>Degré de liberté (ddl)</b>	10	
		<b>Signification de Bartlett</b>	0,000	

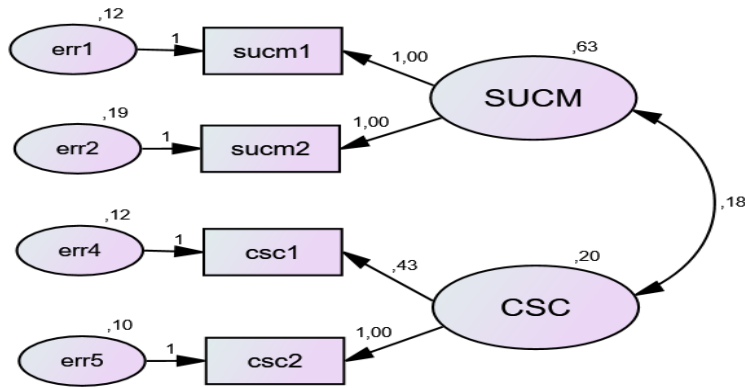
Source : Données de l'analyse factorielle confirmatoire

La structure factorielle de l'échelle de la performance commerciale est constituée de facteurs essentiels, notamment « le succès sur le marché » et « la capacité à satisfaire les clients ». Ils nous fournissent respectivement plus de 50% et 20% des informations. La valeur propre du premier facteur est estimée à 3,175 ; alors que pour le deuxième facteur, il est égal à 1,113.

L'analyse confirmatoire est effectuée à l'aide de la méthode des équations structurelles qui nous a montré que les variables latentes du modèle de la performance commerciale sont moins importantes en termes de nombre (deux) et sont expliquées par cinq variables observées. En effet, nous avons la variable latente « succès sur le marché » (SUCM) qui est expliqué par les items « suc1 », « suc2 » et « suc3 » avec les erreurs « err1 », « err2 » et « err3 ». La variable latente « capacité à satisfaire les clients » (CSC), quant à elle, comporte deux variables observées à savoir « csc1 » et « csc2 », avec les marges d'erreur respectives « err4 » et « err5 ». Nous avons dû supprimer la variable observée « suc3 » pour nous assurer de l'excellence de la qualité des indices.



Figure n°1 : Modèle testé de la performance commerciale



Source : Données du modèle d'équations structurelles

La modélisation par les équations structurelles a permis d'avoir le modèle test de la performance commerciale mesurée par les dimensions « SUCM » et « CSC » dont nous exposons leur validité discriminante dans le tableau ci-dessous.

Tableau n°5 : Calculs justificatifs de la validité discriminante de la performance commerciale

Concepts	Variables	Eléments	Valeurs		Somme	lamda <sup>2</sup>	Rhô
Performance commerciale	SUCM	Erreur	0,12	0,19	0,31	4	<b>0,9281</b>
		Variance lamda	1	1	2		
		<b>Rhô</b>					
	CSC	Erreur	0,12	0,1	0,22	2,0449	<b>0,9029</b>
		Variance lamda	0,43	1	2,43		
		<b>Rhô</b>					

Source : Données de l'analyse factorielle confirmatoire (calculs à partir de Excel)

L'analyse factorielle confirmatoire de l'échelle performance commerciale a permis de déterminer sa validité discriminante à travers le rhô de Jöreskog ( $\rho$ ). Ce dernier est estimé à **0,9281** pour la dimension « SUCM » et **0,9029** pour celle « CSC ». Ces résultats montrent que les deux variables latentes mesurent différemment le concept de performance commerciale. Ainsi, la validité discriminante de la performance commerciale est confirmée, car les valeurs du rhô de Jöreskog ( $\rho$ ) dépassent nettement les conditions de validité ( $\rho > 0,7$  ou  $0,8$ ). Nous allons voir si le concept de performance commerciale a une validation convergente.

Tableau n°6 : Calculs justificatifs de la validité convergente de la performance commerciale

Concepts	Variables	Eléments	Valeurs		Somme	RHO
Performance commerciale perçue	SUCM	Variance des erreurs	0,12	0,19	0,31	<b>0,8658</b>
		Lamda	1	1	2	
		Lamda <sup>2</sup>	1	1	2	
		<b>Rhô</b>				
	CSC	Erreur	0,12	0,1	0,22	<b>0,8434</b>
		Lamda	0,43	1	1,43	
		Lamda <sup>2</sup>	0,1849	1	1,1849	
		<b>Rhô</b>				

Source : Données de l'analyse factorielle confirmatoire (calculs à partir de Excel)

Les variables observables « suc1 », « suc2 », « csc1 » et « csc2 » ainsi que leurs erreurs « err1 », « err2 », « err4 » et « err5 » ont permis de calculer le rhô ( $\rho$ ) de convergence.

Nous avons obtenu successivement un rhô ( $\rho$ ) de convergence de **0,8658** pour « SUCM » et de **0,8434** pour « CSC ». Ces résultats assurent une validité convergente de l'échelle performance commerciale, car les valeurs du

rhô de convergence sont toutes supérieures à 0,5. En d'autres termes, les dimensions « SUCM » et « CSC » mesurent bien le concept de performance commerciale.

**Tableau n°7 :** Récapitulatif des indices d'ajustement du modèle de la performance commerciale

Chi-deux	Ddl	$\chi^2 / ddl$	RMR	RMSEA	GFI	AGFI	CFI	CAIC
2,089	1	2,089	0,05	0,074	0,995	0,948	0,995	58,774

Source : Données de l'analyse factorielle confirmatoire

Les indices d'ajustement confirment la structure à deux facteurs de la performance commerciale des PME/TCFL. Assurément, tous les indicateurs de mesure ont respecté les règles d'un bon ajustement.

**Tableau n°8 :** Poids de régression de l'échelle performance commerciale

	Estimate	S.E.	C.R.	P
sucm2 <--- SUCM	1,000			
sucm1 <--- SUCM	0,996	0,120	8,281	***
csc2 <--- CSC	1,000			
csc1 <--- CSC	0,432	0,126	3,429	***

Source : Données de l'analyse par les équations structurelles

Nous avons des T de student tous supérieurs à 1,96, avec des probabilités nulles, ainsi que des coefficients de régression significatifs. Ces résultats nous permettent de confirmer que les dirigeants de PME/TCFL perçoivent positivement et significativement leur performance commerciale.

#### 4.4. L'analyse de la performance commerciale telle que perçue par les dirigeants de PME/TCFL

Tout le processus de fiabilisation et de validation de l'échelle de mesure est respecté. Cela nous a conduit à deux dimensions essentielles de la performance commerciale telle que perçue par les dirigeants de PME/TCFL, à savoir la capacité à satisfaire les clients et le succès de l'entreprise sur le marché.

##### 4.4.1. Le succès de l'entreprise sur le marché

Cet axe expose la satisfaction éprouvée par l'entreprise sur l'élargissement de sa clientèle et l'accroissement de ses ventes. La performance commerciale considérée comme la performance marketing est liée, entre autres, à la satisfaction des clients (comme précédemment élucidé), à l'élargissement de la clientèle et à la croissance des ventes de l'entreprise (Teil, 2002 ; Sogbossi, 2010).

Ces indicateurs renvoient aux éléments objectifs permettant de mesurer en partie la performance commerciale telle que perçue par les dirigeants de PME/TCFL. En effet, la PME peut espérer être compétitive sur le marché et bien se positionner si elle parvient du moins à assurer du succès de ses produits sur le marché. Cela se traduit par une augmentation aussi bien de sa clientèle que de ses ventes. Généralement, la performance commerciale se traduit par l'augmentation des ventes et des marges de l'entreprise (Oubya, 2016). Dans le même ordre d'idées, Akanni (1997) précise que le taux de croissance du chiffre d'affaires qui nous permet de mesurer la compétitivité juge la performance par rapport aux ventes réalisées.

La performance est un concept assez difficile à cerner (Oubya, 2016) tout comme sa mesure, ce qui suscite davantage l'intérêt des chercheurs. La performance commerciale considérée comme une dimension de la performance globale (Sogbossi, 2010) est tout aussi indispensable pour la PME. Beaucoup d'études menées par des chercheurs ont permis d'identifier des critères quantitatifs facilement mesurables et très utilisés, et certains qualitatifs et sujets à controverses et d'autres encore associent les deux types (Akanni, 1997). Dans le cadre de cette recherche, les critères quantitatifs identifiés pour mesurer la performance commerciale de la PME/TCFL sont l'élargissement de la clientèle et la croissance des ventes.

Les résultats de ce travail dévoilent que les dirigeants ont une bonne perception de leur performance commerciale. Ils confirment avoir du succès sur le marché par l'accroissement de leurs ventes et le développement de leur clientèle. Cependant, ils restent plus ou moins perplexes par rapport à ce dernier.

##### 4.4.2. La capacité à satisfaire les clients

La performance commerciale de la PME/TCFL est aussi déterminée par la satisfaction éprouvée par les clients sur la disponibilité et la qualité des produits. Ces indicateurs sont des leviers déterminants pour la performance

commerciale, par ailleurs, pour être pérenne, selon Sogbossi (2010) évoquant Cardoso (2003), l'entreprise n'a pas à négliger la qualité et les moyens à mettre en œuvre pour l'assurer.

Pour analyser et apprécier la performance, il faut se baser sur certains critères tels que la qualité des produits ou services, la position concurrentielle (Akanni, 1997), l'innovation, la part de marché et la satisfaction des clients (Oubya, 2016). Cela, pour dire que de nos jours, « *la performance s'exprime aussi en termes de qualité, de conformité et de délai et s'applique à toutes les dimensions de l'entreprise* » (Guerra, 2007, p.84).

D'après les recherches de Oubya (2016), la performance commerciale permet de connaître sa notoriété, son positionnement sur le marché et l'appréciation des clients sur les produits. La perception de la performance commerciale repose en effet sur la capacité de la PME/TCFL à proposer des produits de bonne qualité aux clients, ce qui se résume dans notre recherche à la capacité à satisfaire les clients et au succès de l'entreprise quant à la qualité et à la disponibilité de ses produits.

Bergeron (2000) certifie, à travers Chaston et Mangles (1997) et Kotey et Meredith (1997), que plusieurs études ont montré que l'innovation, la qualité des produits et la qualité du service au client sont des facteurs déterminants de la performance. Notre recherche vient confirmer ce fait. Il est justifié effectivement que dans le cadre des PME/TCFL, la performance commerciale est liée à la qualité des produits, mais aussi à la capacité à satisfaire les clients.

Les différents facteurs identifiés indiquent que les dirigeants de PME/TCFL évaluent leur performance commerciale par le succès du produit sur le marché, l'accroissement de la clientèle et des ventes réalisées ainsi que la satisfaction des clients sur la disponibilité et la qualité des produits. Les résultats obtenus montrent également qu'ils perçoivent positivement et significativement leur performance commerciale.

#### 4. Conclusion

Dans cet article, l'objectif était d'élaborer une échelle de mesure de la performance commerciale perçue. Cette recherche a permis de montrer que les dirigeants de PME transformatrices de céréales, fruits et légumes perçoivent positivement leur performance commerciale et que c'est un concept bidimensionnel. En effet, les dirigeants de PME transformatrices évaluent leur performance commerciale en fonction d'une part, de leur capacité à satisfaire leurs clients qui se traduit par la croissance de la clientèle ainsi que le succès du produit sur le marché, et d'autre part, par le succès ou la réussite de l'entreprise sur le marché qui dépend de la satisfaction des clients sur la disponibilité et la qualité des produits. Cette recherche a également permis de comprendre le contexte des PME transformatrices de céréales, fruits et légumes. Malgré qu'elles évoluent dans un secteur très dynamique, elles rencontrent beaucoup de difficultés liées à plusieurs facteurs.

#### Références

- [1] ActuEntreprises n°9 (2009). *Le financement des PME au Sénégal quelles solutions*. Direction de l'appui au secteur privé (DASP). Ministère de l'Economie et des Finances août 2009.
- [2] Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie (2018). *Indice harmonisé de la production industrielle (IHPI) (Base 100 en 2006)*. Mars 2018.
- [3] Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie (2017). *Recensement général des entreprises*. Rapport global du recensement général des entreprises. Ministère de l'Economie, des Finances et du Plan, République du Sénégal, janvier 2017.
- [4] Charte des Petites et Moyennes Entreprises du Sénégal – Décembre 2003.
- GRET et ENDA-GRAF (2000). *Entreprises agroalimentaires au Sénégal* Conclusions de l'étude préalable à la mise en place d'un fond de conseil.
- [5] Chapitre 1 : Caractéristiques et importance des PME. *Revue de l'OCDE sur le développement* 2004/2 (n°5), p. 37-46.
- [6] Lettre de Politique Sectorielle des PME (LPS-PME) (2010)
- [7] Ministère de l'Agriculture et de l'Équipement Rural, (2014). *Volet agricole du plan émergent (PSE)*. Programme d'accélération de la cadence de l'agriculture sénégalaise (PRACAS), document principal août 2014.
- [8] Akanni A. (1997). *Culture d'entreprise et performance au Sénégal*. Thèse présentée et soutenue publiquement pour le doctorat ès Sciences de Gestion de l'Université de Caen.
- [9] Barney J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* 17 (1) pp.99-120, Thousand Oaks, Cali : Sage.
- [10] Bergeron H. (2002). La gestion stratégique et les mesures de la performance non financière des PME. *6<sup>ème</sup> Congrès international francophone sur la PME - Octobre 2002 - HEC – Montréal*.

- [11] Bessire D. (1999). Définir la performance. *Association Francophone de Comptabilité / Comptabilité - Contrôle – Audit*. 1999/2 Tome 5 | p. 127 à 150. ISSN 1262-2788. ISBN 2711734102.
- [12] Biloa Fouda C. N. (2014). *Dynamisme entrepreneurial des femmes camerounaises : études de cas de développement d'entreprise*. Thèse présentée pour obtenir le grade de docteur de l'Université de Bordeaux, Ecole Doctorale entreprise, économie, société ; spécialité Science de Gestion.
- [13] Bouamama M. (2015). *Nouveaux défis du système de mesure de la performance : cas des tableaux de bord*. Thèse présentée pour obtenir le grade de docteur en l'Université de Bordeaux. Ecole Doctorale entreprise, économie, société (ed 42). Spécialité Science de Gestion.
- [14] Broutin C. (2004). Paysage des entreprises agroalimentaires au Sénégal. *GRET Sénégal – FCA*, juillet 2004.
- [15] Cucchi A. et Ouédraogo A. (2005). Performance et entreprise : les résultats d'une étude de 118 entrepreneurs de l'Ile de la Réunion. *XIV<sup>ième</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique*, Paysde Loire, Angers 2005.
- [16] De La Villarmois O. (2001). Le concept de performance et sa mesure : un état de l'art. *Les Cahiers de la Recherche CLAREE*. Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution des entreprises. UPRESA CNRS 8020
- [17] Dépelteau F. (2000). *La démarche d'une recherche en sciences humaines : de la question de départ à la communication des résultats*. Méthodes en Sciences Humaines, Editions De Boeck, ISBN 2-8041- 3526-8.
- [18] Depeyre C. (2005). Retour sur la théorie des ressources. *Le Libellio d'AEGIS*, Libellio d'AEGIS, 2005, p.99. hal-00262991.
- [19] Dieng T. et Samb M. (2020). Comment les chercheurs appréhendent-ils la performance dans leur domaine ? Une étude exploratoire à l'Université Cheikh Anta Diop de Dakar (Sénégal). *International Journal of Innovation and Applied Studies*. ISSN 2028-9324 Vol. 28 N° 2 jan. 2020, pp. 390-417. <http://www.ijias.issr-journals.org/>.
- [20] Dieng M. et Seck M. (2012). L'industrie agroalimentaire du Sénégal, enjeux et défis majeurs. [Direction de l'Appui au Secteur Privé, *dossier thématique n°4*, janvier 2012.
- [21] Diop A. N. (2019). Taux d'intérêt et risque de crédit : analyse du comportement des banques en relation avec les petites et moyennes entreprises sénégalaises. *Revue Interventions économiques*. Papers in Political Economy 61/2019. La Zone Franc d'hier à aujourd'hui.
- [22] Diop Sall F. (2005). *Evaluation des critères d'achat par la ménagère sénégalaise : application aux céréales locales transformées*. Thèse pour obtenir le grade de Docteur en Sciences de Gestion Université Cheikh Anta Diop de Dakar (UCAD).
- [23] Dorey F. (1985). Les facteurs explicatifs de la performance commerciale relative d'un nouveau produit industriel. Université d'Aix-Marseille III, IAE D'Aix-en- Provence, Thèse d'Etat, *AFM, article adc 1985*.
- [24] Durand R. (1997). *Management stratégique des ressources et performances des firmes : une étude des entreprises manufacturières françaises (1993-1996)*. Thèse pour l'obtention du titre de docteur es sciences de gestion. Ecole des Hautes Etudes Commerciales Jouy-En-Josas.
- [25] Durand T. (2000). L'alchimie de la compétence. *Revue Française de Gestion*. Janvier 2000.
- [26] Essid M. (2009). *Les mécanismes de contrôle de la performance globale : le cas des indicateurs non financiers de la RSE*. Thèse pour l'obtention du titre de Docteur en Sciences de Gestion, Arrêté du 7 août 2006.
- [27] Gauzente C. (2000). Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs : quelle validité ? analyse de la pertinence de certains indicateurs. *Finance Contrôle Stratégie – Volume 3, n°2 juin 2000, p. 145-165*.
- [28] Guerra F. (2007). *Pilotage stratégique de l'entreprise : le rôle du tableau de bord prospectif*. Edition De Boeck Université, rue des Minimes 39, B-1000 Bruxelles.
- [29] Haouet C. (2008). Informatique décisionnelle et management de la performance de l'entreprise. *Cahier de recherche Laboratoire Orléanais de Gestion numéro 2008-01*, Faculté de Droit, d'Economie et de Gestion.
- [30] Issor Z. (2017). La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions. *De Boeck Supérieur | « Projectics / Proyéctica / Projectique », 2017/2 n°17 | pages 93 à 103, ISSN 2031-9703, ISBN 9782807391314, <https://www.cairn.info/revue-projectique-2017-2-page-93.htm>*.
- [31] Kharrat S. (2016). *L'innovation organisationnelle et technologique comme enjeux de la performance et de la pérennité des entreprises dans le secteur des télécoms : le cas des opérateurs de télécommunications mobiles en Tunisie*. Thèse de Doctorat de l'Université Paris-Saclay préparée à l'Université Versailles Saint-Quentin Yvelines. Laboratoire de recherche en management Larequoi. Ecole Doctorale n°578. Sciences de l'Homme et de la société. Spécialité : Sciences de Gestion.
- [32] Kotler P., Dubois B. et Manceau D. (2003). *Marketing management*. 11<sup>ème</sup> édition Pearson Education France, Paris.

- [33] Lachtar D. (2012). *Contribution des systèmes multi-agent à l'analyse de la performance organisationnelle d'une cellule de crise communale*. Thèse pour obtenir le grade de docteur délivré par l'Ecole nationale supérieure des mines de Paris, spécialité « Sciences et Génie des Activités à Risques.
- [34] Lorino P. (2001). Le Balanced Scorecard revisité : dynamique stratégique et pilotage de performance, exemple d'une entreprise énergétique. *Actes du 22<sup>ème</sup> Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité*. May 2001, France, pp.CD-Rom. halshs-00584637.
- [35] Moati P. (2000). Evaluer les performances d'un secteur d'activité. *Cahier de recherche n°148* Département « Dynamisme des marchés » *Centre de Recherche pour l'Etude et l'Observation des conditions de vie*.
- [36] Moulai A. (2012). *La performance de l'industrie nationale des ciments à la lumière des théories contractuelles des organisations*. Thèse de Doctorat en Sciences Economiques. Option : Gestion d'entreprise. Université d'Oran.
- [37] Ouattara P. V. (2007). Diagnostic financier et performance d'une entreprise en Côte d'Ivoire. *MBA Finance d'entreprise 2007*, Ecole Supérieure de Gestion de Paris.
- [38] Oubya G. (2016). *Contribution à l'étude des déterminants de la performance de l'entreprise : impact de la création de valeur pour le client sur la performance des entreprises hôtelières en Tunisie*. Thèse pour le Doctorat en Sciences de gestion de l'Université Côte d'Azur école doctorale DESPEG.
- [39] Pesqueux Y. (2004). La notion de performance globale. *5<sup>ème</sup> Forum International ETHICS*, décembre 2004, Tunis, Tunisie.
- [40] Prévot F., Brulhart F. et Guieu G. (2010). Perspectives fondées sur les ressources. Proposition de synthèse. *Revue française de gestion*. 2010/5 n°204/p. 87 à 103.
- [41] Rival Y. (2006). Performance de l'activité, internet et développement de compétences : quel lien existe-t-il. *Association Internationale de Management Stratégique (AIMS) Annecy*, France p. 27.
- [42] Robbins S. et Decenzo D. (2006). *Management : l'essentiel des concepts et des pratiques*. 4<sup>ème</sup> éditions Nouveaux Horizons.
- [43] Sahut J. M. (2017). Capital psychologique de l'entrepreneur et performance de l'entreprise nouvellement créée au Cameroun : le rôle modérateur des forces des liens du capital social. *10<sup>ème</sup> Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation*. AEI DAKAR – 6,7 et 8 décembre 2017.
- [44] Salgado M. (2013). La performance : une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et organisations. <https://hal.archives-ouvertes.fr/submitted/hal-00842219on10jul2013>.
- [45] Sogbossi B. B. (2010). Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique. *Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion n°241\_ Organisation*.
- [46] Teil A. (2002). *Défi de la performance et vision partagée des acteurs : application à la gestion hospitalière*. Thèse de doctorat ès Sciences de Gestion, Institut de Formation et de Recherche sur les Organisations Sanitaires et Sociales et leurs Réseaux, Université Jean Moulin-Lyon 3.
- [47] Tekfi S. (2013). *Survie-innovation et performance de l'entreprise : cas de l'entreprise CMA – Sidi Bel Abbès*. Thèse en vue de l'obtention du doctorat en sciences économique, Faculté des Sciences Economiques, des Sciences de Gestion et Commerciales, Université de Abou Bakr Belkaïd TLEMCEM.
- [48] Tulkens H. (1986). La performance productive d'un service : définitions, méthodes de mesure et application à la Régie de Postes de Belgique. L'actualité économique, *Revue d'analyse économique*, vol 62, n°2, juin 1986.
- [49] Zeyl A. (2003). Performance des vendeurs et styles de vente attendus. *Cahiers du CEREN 5 Groupe ESC Dijon Bourgogne*.
- [50] Ziaul Hoq M. et Che Ha N. (2009). Innovativeness : its antecedents and impact on SME business performance. *International Journal of Business and Management*. Vol. 4, n°11, november 2009. [www.ccsenet.org/journal.html](http://www.ccsenet.org/journal.html).