



## **L'impact du profil du dirigeant sur la performance organisationnelle des pme tchadiennes**

### **The impact of the manager's profile on the organizational performance of chadian small and medium-sized enterprises**

**LAM-LAM DOUAGUET Nestor**

Ph. D en Sciences de Gestion

Enseignant chercheur

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

Université la Francophonie de N'Djamena (Tchad)

Centre d'Etude et de Recherche en Economie et Gestion (CEREG)

**IBRAHIM Mahamat Moustapha**

Enseignant-Chercheur

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

Université la Francophonie de N'Djamena (Tchad)

Laboratoire d'Analyse et de Recherche en Economie Mathématiques (LAREM)

**MOUSSEUKNADJI Kouladoum Jean-Claude**

Enseignant-Chercheur

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

Université la Francophonie de N'Djamena (Tchad)

Laboratoire d'Analyse et de Recherche en Economie Mathématiques (LAREM)

**Date de soumission** : 14/11/2025

**Date d'acceptation** : 14/12/2025

**Pour citer cet article** :

LAM-LAM DOUAGUET.N & AI (2025) «L'impact du profil du dirigeant sur la performance organisationnelle des pme tchadiennes», Revue Internationale du chercheur «Volume 6 : Numéro 4» pp : 1407-1431

**Résumé :**

L'objet de ce papier est d'analyser l'influence du profil du dirigeant sur la Performance Organisationnelle des petites et moyennes entreprises (PME) tchadiennes. La méthodologie utilisée dans la présente recherche est la méthode hypothético-déductive qui se base sur une analyse statistique. L'étude s'appuie sur une enquête par questionnaire menée auprès d'un échantillon de 74 petites et moyennes entreprises tchadiennes. Pour atteindre notre objectif, nous avons utilisé la régression linéaire multiple avec SPSS.20. Ainsi, nos résultats indiquent que l'âge et le sexe du dirigeant sont des facteurs explicatifs de la performance organisationnelle des PME tchadiennes. De même, le niveau d'étude du dirigeant influence positivement et significativement la performance organisationnelle. Partant de ce constat, le profil des dirigeants des PME tchadiennes peut être considéré comme un facteur clé expliquant la performance organisationnelle des PME. Dans les travaux de recherche actuelle, les questions liées à la problématique des caractéristiques du dirigeant sont largement traitées.

**Mots clés :** Profil du dirigeant ; performance organisationnelle ; PME.

**Abstract :**

The purpose of this paper is to analyze the influence of the manager's profile on the organizational performance of small and medium-sized enterprises (SMEs) in Chad. The methodology used in this research is the hypothetical-deductive method based on statistical analysis. The study is based on a questionnaire survey conducted among a sample of 74 small and medium-sized enterprises in Chad. To achieve our objective, we used multiple linear regression with SPSS.20. Our results indicate that the age and gender of the manager are explanatory factors for the organizational performance of Chadian SMEs. Similarly, the manager's level of education has a positive and significant influence on organizational performance. Based on this observation, the profile of Chadian SME managers can be considered a key factor explaining the organizational performance of SMEs. Current research extensively addresses issues related to the characteristics of managers.

**Keywords :** Manager profile; organizational performance; SMEs.

## Introduction

La mondialisation de l'économie et de la concurrence durant ces dernières décennies ont occasionné une forte croissance des PME. Ces structures, par leurs investissements et leurs créations d'emplois jouent un rôle désormais indiscutable dans le dynamisme et le développement économique d'un pays ou d'une région (Torres, 1994). Depuis lors, la problématique de la performance organisationnelle en lien avec le profil du dirigeant investi le champ de sciences de gestion en général et de la gouvernance des entreprises en particulier. Cette problématique est au centre des préoccupations des propriétaires/dirigeants et constitue un défi majeur à relever pour les dirigeants.

Dans la panoplie des travaux de recherche portant sur cette problématique, les résultats montrent que les caractéristiques socioculturelles (Feudjo et al., 2020) et comportementales du dirigeant (Ormiston et al. 2021 ; Feudjo et al. 2020 ; Djawé, 2003), constituent un fondement théorique explicatif de cette performance organisationnelle. D'autres auteurs comme (Tiona Wamba et al. 2019 ; Djouta Wamba et al. 2017a ; St-pierre, 2005) se sont intéressés également à la performance organisationnelle des entreprises et ont mis différents facteurs susceptibles de la favoriser. Il s'agit des facteurs liés à l'environnement culturel et institutionnel, à la nationalité du capital, à la puissance commerciale, à la stratégie, à l'utilisation des outils de contrôle de gestion... Plusieurs limites ressortent de ces études antérieures, il y a le fait que, toutes ces études sont focalisées principalement sur les grandes entreprises et très peu sur les PME.

Parmi ces différents facteurs, nous nous sommes intéressés plus particulièrement au profil du dirigeant. De nos jours les entreprises font face à plusieurs défis marqués par la concurrence de plus en plus rude, la mondialisation des économies. Elles doivent renforcer le système de gestion pour assurer leur survie (Maurel, 2008). En plus, la plupart de ces études sont réalisées dans des pays d'Asie et d'Europe et très peu en contexte africain voire tchadien.

Ces PME sont majoritairement des entreprises familiales. Dans ces entreprises les pratiques de management sont confrontées à plusieurs difficultés. Le recrutement du personnel n'est pas basé sur les normes prescrites c'est-à-dire à travers la compétence et la qualification mais plutôt sur la base du favoritisme et de surcroît le dirigeant demeure le propriétaire de l'entreprise. Ce qui implique une mauvaise organisation des activités, une centralisation des décisions et de pouvoirs avec comme conséquence une gestion non transparente, une faible de politique de motivation et une absence d'un mécanisme de contrôle. Face à l'importance des PME et leur rôle dans le développement économique, ainsi que de leur spécificité, il convient d'examiner

leur performance organisationnelle. Ce qui nous conduit à axer notre recherche sur l'impact du profil du dirigeant sur la performance organisationnelle des PME tchadiennes.

Dans le cadre de cette étude, nous choisissons de nous limiter au concept de performance organisationnelle parce que celui-ci est considéré comme une composante et une condition nécessaire à l'atteinte des objectifs sans lesquels une entreprise ne saurait défendre sa survie. De ce fait, l'objet de notre recherche est d'analyser l'impact du profil du dirigeant sur la performance organisationnelle des PME tchadiennes. De cet objet découle la question principale suivante : **Quelle serait l'impact du profil du dirigeant sur la performance organisationnelle des PME tchadiennes ?** Cette question peut se subdiviser en deux interrogations :

- ✓ L'âge du dirigeant a-t-il un impact sur la performance organisationnelle des PME du Tchad ?
- ✓ Le sexe du dirigeant a-t-il un impact sur la performance organisationnelle des PME du Tchad ?

Cette recherche est importante à divers niveaux. Elle contribue à la connaissance de l'influence du profil du dirigeant sur la performance organisationnelle des PME tchadiennes, ainsi, l'intérêt de cette étude s'articule autour de deux axes :

- ✓ Sur le plan théorique, elle nous permet de mieux connaître l'influence du profil des dirigeants sur la performance organisationnelle des PME en contexte tchadien. Les résultats auxquels cette recherche va aboutir viendront enrichir la littérature existante.
- ✓ Sur le plan pratique, les résultats auxquels nous parviendrons vont permettre aux dirigeants des PME tchadiennes de pouvoir connaître l'importance des facteurs explicatifs de la performance organisationnelle tels que l'âge et le genre du dirigeant.

Pour notre recherche, nous allons adopter la démarche hypothético-déductive c'est-à-dire nous allons partir d'une revue de la littérature et pour ensuite formuler des hypothèses qui seront vérifiées à l'épreuve des faits.

Ce travail s'articule autour de trois (03) parties dans un premier temps, il s'agit de faire une revue croisée de la littérature disponible (1), ensuite d'appréhender une approche méthodologique (2) et enfin, synthétiser les résultats et la discussion (3).



## 1. Revue de la littérature

Ce premier point nous permet de cerner le fondement théorique et les différentes approches conceptuelles de cette étude notamment, le profil du dirigeant et la performance organisationnelle des PME.

### 1.1. Notion de la PME

La définition statistique de la PME varie d'un pays à l'autre. On tient généralement compte de la valeur du chiffre d'affaires et/ou de la valeur des actifs ou du nombre des effectifs employés. Dans la majorité des recherches portant sur la PME, les critères quantitatifs sont fréquemment utilisés pour définir la petite entreprise. Mais ces critères varient d'un pays à un autre et le choix d'un critère aux dépens d'un autre est souvent motivé par des besoins d'ordre statistique ou fiscal. Ceci rend difficile les comparaisons internationales et l'uniformisation des définitions des PME. Ces critères varient non seulement d'un pays à un autre, mais aussi au sein d'un même pays d'une politique ou d'un programme à une autre. L'utilisation de l'un ou de l'autre des critères quantitatifs a pour objectif de cerner la dimension de l'entreprise en se basant sur l'un ou l'autre aspect pour créer des frontières entre les entreprises. Afin d'affiner la définition de la PME à travers ces critères et l'adapter aux usages voulus, les acteurs de la PME les combinent entre eux. Parmi ces critères on peut citer uniquement ou de manière combinée entre autres : la valeur ajoutée, le profit brut, le chiffre d'affaires, le patrimoine net, la part de marché, le total du bilan etc.

Les critères les plus utilisés sont l'effectif du personnel et le chiffre d'affaires. Mais chacun d'eux présente de limite majeure. Le chiffre d'affaires à l'inconvénient d'être soumis aux fluctuations monétaires. Tandis que, le critère nombre d'employés pose le problème de la comptabilisation des emplois à temps partiel ainsi que des emplois non rémunérés dans les entreprises familiales. Il ressort de tout ce qui précède que la définition des PME à partir des approches quantitatives, bien qu'elle présente l'avantage d'être simple et bien identifiée n'arrive pas à cerner la frontière entre la petite et la grande entreprise. Il est donc évident qu'il n'existe pas de critères universels permettant de distinguer la petite entreprise de la grande. Si les modèles quantitatifs adoptent des critères qui permettent de distinguer facilement et efficacement les contours de PME « dans l'optique de leur soumettre les textes législatifs notamment dans le cadre d'une stratégie de gouvernance politique ou fiscale » (Wtterwulgh, 1998), et permettent de constituer un échantillon de travail, les chercheurs en sciences de

gestion s'accordent pour suggérer à ce que les approches qualitatives soient associées au pilotage des PME.

### **1.2. Notion de la performance organisationnelle**

Les études portant sur les facteurs explicatifs de la performance organisationnelle sont l'une des principales préoccupations des chercheurs en sciences de gestion et demeurent un objet central des théories des organisations. La performance organisationnelle est perçue comme un concept aux contours variables selon les auteurs.

Georgopoulos et Tannenbaum (1957) définissent la performance organisationnelle comme « le degré auquel une organisation, en tant que système social disposant de ressources et moyens, remplit ses objectifs sans obérer ses moyens et ressources et sans mettre une pression indue sur ses membres ». Pour Bucumi- Sommer et al. (2010), la performance organisationnelle peut être considérée comme une création de valeur non seulement pour les actionnaires mais aussi pour toutes les parties prenantes au fonctionnement de l'organisation. Selon Messaoudène et Hernandez (2013), la complexité de la notion de performance organisationnelle est due au fait qu'elle évolue en fonctions des acteurs, des organisations et secteurs d'actions. Les définitions de « la performance organisationnelle » varient considérablement ; chaque groupe d'intérêt, chaque intervenant aura son idée propre de ce qui compte (Lusthaus et al. 1998). Cette divergence de perceptions ne se limite pas qu'au sein des communautés scientifiques. Mêmes dans les entreprises, les praticiens n'ont pas la même appréciation quand il est question de parler de la performance organisationnelle.

### **1.3. Justification théorique de la relation entre le sexe, l'âge du dirigeant et la performance organisationnelle**

Il s'agit d'analyser le lien théorique qui existe entre les caractéristiques du dirigeant et la performance organisationnelle des PME.

Plus de 30 ans de travaux de recherche portant sur l'entrepreneuriat des femmes se sont concentrés sur l'évaluation de l'écart de performance organisationnelle entre dirigeants hommes et femmes (Belinga et al., 2021). Ces travaux ont conclu différemment sur l'entrepreneuriat féminin et masculin, éclairant ainsi des points d'ombre sur les idées préconçues des possibilités qu'ont les hommes et les femmes dans les réalisations de la performance (Baldé et Sarrouy, 2021).

Dans d'autres travaux, les résultats ont montré que les PME dirigées par les femmes sont moins performantes que celles dirigées par les hommes (Johnsen et Memahon, 2005).



D'autres recherches, traitant de la problématique de la performance organisationnelle chez les dirigeants masculins et dirigeantes féminines de la PME, montrent que le postulat de faible performance des femmes par rapport aux hommes dans les premiers travaux est faussé par les indicateurs inappropriés pour la comparaison de la performance organisationnelle des dirigeants hommes et femmes (Rouatbi , 2018). Ces auteurs, démontrent que la performance organisationnelle dans les PME est conditionnée par les aspirations des intervenants. Les mobiles qui expliquent l'engagement des entrepreneurs dans le commerce vont être les sources de désignation des critères de mesure de la performance organisationnelle. Pour les dirigeantes féminines, Moore et Buttnern (1997) montrent que la performance a un aspect individuel chez les dirigeants de sexe féminin. En effet, certains dirigeants féminins qualifient le succès de leurs entreprises comme étant la performance. Elles appréhendent le succès comme l'enthousiasme que leur procure l'atteinte des objectifs individuels. L'évaluation de ce succès peut avoir lieu grâce aux indicateurs spécifiques et au contexte. Selon Belcourt et al. (1991), en plus de la considération de la performance du point de vue individuel, certaines dirigeantes mesurent la performance de leurs firmes par le résultat qui s'explique par la croissance.

Nous pouvons nous inspirer de l'approche dite des échelons supérieurs élaborée par Hambrick et Mason (1984) et développée actuellement par Hambrick (2007). Elle combine la performance organisationnelle de la firme aux indicateurs de profil des acteurs possédant des dimensions centrales. Pour les précurseurs de cette approche (Hambrick et Fukutomi, 1991 ; Suehiro, 2004), les indicateurs de profil du dirigeant sont capables d'impacter la performance organisationnelle de l'entreprise. Ils retiennent plus spécifiquement l'âge de l'équipe dirigeante, les années passées au niveau de la fonction et ses données socioéconomiques telles qu'il existe une relation claire avec la performance organisationnelle (Lekaneet al., 2021). Nous pouvons souligner que les dirigeants qui ont plusieurs années d'expérience ont les moyens d'avoir la capacité à identifier, à analyser ou à saisir des opportunités stratégiques de la performance.

La théorie économique, quant à elle, confirme une faible performance des entreprises dirigées par les femmes par rapport à celles dirigées par les hommes (Etogo et Estay, 2013). D'autres travaux essaient d'apporter des éléments contradictoires à cette théorie économique, en prouvant que le modèle de gestion féminin est plein de succès que celui des hommes (Etogo, 2013). Selon Landrieux - Kartochian (2004), la gestion des entreprises par les femmes n'entrave pas la performance, à l'inverse, elle leur profite. De même, Sambo (1993), démontre dans ses

recherches dans les PME au Cameroun, qu'un grand nombre des dirigeantes d'entreprises réalisent des bonnes performances que les dirigeants hommes.

De même, la théorie de discrimination a abordé la problématique de la différenciation de performance par les femmes et les hommes (Etogo, 2013). Elle se concentre sur les situations de comparaison des personnes distinctement du point de vue appartenance à une équipe sociodémographique (Aeberhardt et Pouget, 2006). Ainsi, au postulat de la théorie de la discrimination les gens auront des préjugés vis-à-vis des femmes sur la base de leurs préférences féministes ou pas (Joly, 2006). De manière simple, certains salariés hommes auront du mal à se soumettre aux décisions d'une femme, cette position pourrait avoir une influence négative sur la performance organisationnelle de ces entreprises (Etogo, 2013).

Les travaux portant sur les caractéristiques du profil du dirigeant ont abouti à des résultats contradictoires, mais qui portent sur des questions importantes. Les mobiles de gérer ou d'innover une entreprise sont nombreux (Lekane et al., 2021). Ils varient d'une personne à une autre du fait que tous les individus n'ont pas les mêmes déterminations pour démarrer le commerce et certains doutent de leur capacité à démarrer un commerce comme les autres (Lekane et al., 2021).

Pour un échantillon donné, on trouve un individu sur dix disposants des caractéristiques entrepreneuriales (Gasse, 2003). Dans l'activité économique, l'entreprise constitue, un élément central, qui ne doit pas du tout être créée seulement, mais aussi se développer. Démarrer une affaire ne peut pas être considéré comme une fin en soi ; il faut que cette affaire pérennise (Lekane et al., 2021).

Ceci nous amène à formuler nos hypothèses :

**H1 : L'âge du dirigeant influence significativement la performance organisationnelle des entreprises.**

**H2 : Le sexe du dirigeant influence significativement la performance organisationnelle des entreprises.**

#### **1.4. Théories mobilisées**

Nous avons mobilisé pour cette approche Gender-Organization-System (G.O.S) et la théorie de contingence. Chaque théorie contribue à sa manière à la justification de la relation entre le profil du dirigeant et performance organisationnelle, mais aucune d'entre elle ne peut à elle seule expliquer toutes les situations.

#### **1.4 .1. Apport de l'approche Gender-Organization-System (G.O.S)**

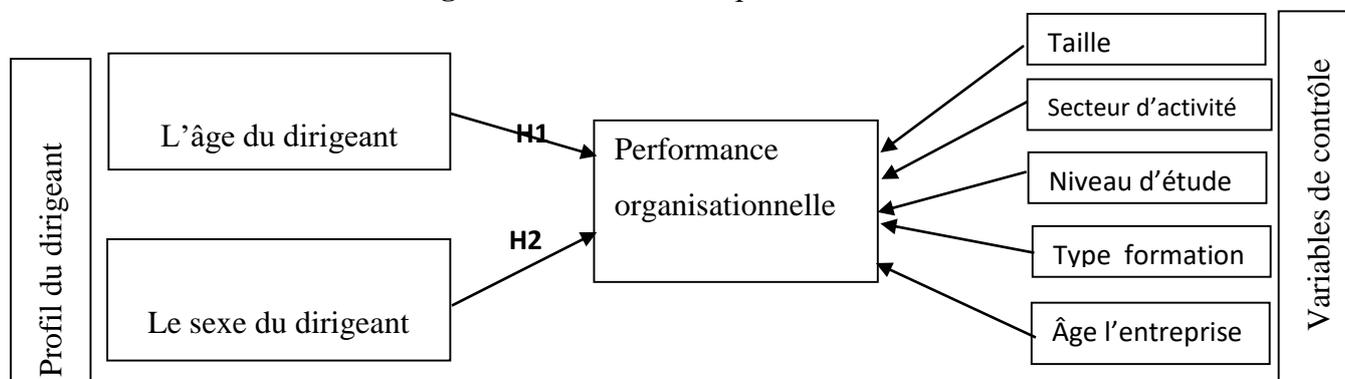
Pour cette étude, nous avons retenu l'approche théorique de Gender- Organisation-System (G.O.S), pour expliquer l'impact du profil du dirigeant sur la performance organisationnelle. L'approche théorique de « Gender- Organization-System » (G.O.S), élaborée par Fagenson en 1990 et repris par Belghiti-Mahut en 2004, pour apprécier la relation entre les facteurs sociodémographiques du dirigeant et la performance organisationnelle des PME. Cette approche permet d'expliquer la nature des différents freins rencontrés par les femmes managers. Elle reconnaît que les femmes et les hommes sont différents mais que les situations organisationnelles influencent également le comportement des individus (Fagenson, 1990). Cette approche est une réponse aux limites des approches par le « genre » qui stipule que la moindre présence des femmes dans l'encadrement supérieur des entreprises s'explique par des facteurs propres aux femmes, notamment dans leurs traits de caractère, leurs propres attitudes et comportements ( Hennig et Jardim, 1976 : Gilligan, 1982) et l'approche par « l'organisation » qui stipule que la progression des femmes et leurs comportements dans les organisations seraient expliqués par la structure au sein de laquelle les femmes travaillent. L'approche centrée sur le genre développé par Horner (1972), Riger et Galligan (1980), stipule que le manque d'opportunité de promotion des femmes est lié à des causes internes à celles-ci telles que l'absence d'adéquation avec les normes attendues pour prétendre à un poste de manager. L'approche par le genre ne permet pas de comprendre de façon pleine et complète la situation des femmes dans les organisations. Cette perspective demeure inadéquate pour expliquer toutes les difficultés rencontrées par les femmes dans leur ascension en se basant uniquement sur les caractéristiques individuelles. Selon Powell (2000), il existe peu ou pas de différences dans les caractères, les aptitudes, la formation et la motivation des femmes et des hommes. Suite aux critiques adressées à ces deux approches précédentes, nous proposons l'approche G.O.S (Gender-Organization-System), qui se fonde à la fois sur le genre et sur l'organisation et s'accorde sur les propositions que sur les arguments des deux courants théoriques précédemment évoqués. Cependant elle intègre un troisième facteur explicatif, le système social et institutionnel dans lequel sont situées les organisations. Ce cadre théorique paraît certainement plus pertinent puisqu'il englobe tous les aspects pouvant affecter les rôles et les statuts professionnels des individus dans les entreprises.

C'est une des rares approches multivariées qui offre l'ancrage adéquat des disparités des carrières dans la sphère professionnelle.

### 1.4.2. Apport de la théorie de contingence

La théorie de contingence stipule qu'il n'existe pas de système général de management adapté à toutes les situations. Certains auteurs comme, Rouleau (2013) explique qu'on ne pouvait appliquer indistinctement une série de règles, peu importe les entreprises. De même, Ngongang (2013) a examiné l'effet des facteurs de contingence sur les instruments de contrôle de gestion. Dans ses travaux, Mintzberg (1994) a identifié les six facteurs influençant le système de gestion d'une entreprise. Dans la même logique, nous avons également Abdelrhani et Chouhbi (2020) qui ont recensé les freins à l'adoption des outils d'amélioration de la performance organisationnelle. De même, Brennemann et Separi (2001) ont identifié six facteurs pouvant impacter la performance organisationnelle des entreprises. Pour Lavigne, les résultats de ses études montrent que les caractéristiques du dirigeant influencent les outils de contrôle de gestion. D'après les conclusions de cette théorie, la performance organisationnelle des PME dépendrait substantiellement des caractéristiques du dirigeant.

Figure 1 : Modèle conceptuel de l'étude



Source : adaptée de la littérature

## 2. Démarche méthodologique

Notre démarche consiste dans un premier temps à une analyse documentaire et dans un second temps, à émettre des hypothèses qui seront testées à l'épreuve des faits.

La population de notre échantillon est constituée de dirigeants de 74PME de la ville de N'Djamena intervenants dans divers secteurs d'activité. Compte tenu de l'approche hypothético-déductive et du nombre très élevé des PME, nous avons opté pour une démarche quantitative.

Pour répondre à notre question de départ, les données ont été collectées auprès des dirigeants des PME tchadiennes. L'échantillon de ces PME issues de la capitale politique (N'djamena), a été constitué de manière non probabiliste. Ainsi, ayant porté notre choix sur les PME dans la ville N'djamena, nous devons constituer un échantillon d'au moins 10% de cette population mère et supérieur ou égal à 30 individus (Depelteau, 2000). Cette population mère compte six cent soixante-dix (670) PME. Dans le cas de la ville de N'Djamena, ce pourcentage (10%) représente 67 individus. Nous avons ainsi administré 140 questionnaires en mode face à face, et avons pu exploiter 74 comme échantillon définitif.

### 2.1. Présentation du modèle théorique de l'étude

L'examen de la littérature nous a conduit à établir le lien entre les caractéristiques du dirigeant et la performance organisationnelle des PME. A cet effet, nous avons construit un modèle économétrique qui reprend partiellement ceux mis en évidence dans les travaux antérieurs (Ngo Biheng et al., 2020 ; Jaouhari & Goumari, 2021 ; Nimpa & al. 2019 ; Miller et al. 2015). Il se présente comme suit :

$$\text{PERFORG} = \alpha_0 + \alpha_1 \text{AG} + \alpha_2 \text{SEX} + \alpha_3 \text{TAIL} + \alpha_4 \text{SETAC} + \alpha_5 \text{NIFORM} + \alpha_6 \text{TYPFOR} + \alpha_7 \text{AGET} + \epsilon.$$

Avec : **PERFORG** : performance organisationnelle, **AG** : âge du dirigeant, **SEX** : genre du dirigeant, **TAIL** : taille de l'entreprise ; **SETAC** : secteur d'activité, **NIFORM** : niveau de formation ; **TYPFOR** : type de formation ; **AGET** : âge de l'entreprise,  $\alpha_0$  : le terme constant et  $\epsilon$  : l'erreur standard.

### 2.2. Opérationnalisation des variables

Nous avons au total une variable dépendante, deux variables indépendantes et les variables de contrôle.

#### 2.2.1. Variable dépendante : performance organisationnelle

Il existe bon nombre de recherches sur la conceptualisation de la performance organisationnelle. Les travaux de Morin & al. (1994) ; Hachimi Sanni Yaya, & M. Sc (2003), : pour ces auteurs, la performance organisationnelle est le résultat du produit de quatre axes : l'efficacité économique, la pérennité de l'organisation, la valeur des ressources humaines et la légitimité de l'organisation. Pour, Venkatraman (1989), la performance organisationnelle est définie comme étant l'efficacité et l'efficience des éléments pouvant influencer la probabilité et la croissance des organisations.

**Tableau 1 :** Items de mesure de la performance organisationnelle

| Variables                     | Dimensions                                | Mesure  |
|-------------------------------|---|---|
| Pérennité                     | Nombre de retour                          | 1 si le nombre de retour est élevé et 0 faible                  |
|                               | Marge bénéficiaire                        | 1 si la marge bénéficiaire est élevée et 0 faible               |
|                               | Niveau d'exportation                      | 1 si le niveau d'exportation est élevé et 0 faible              |
| Efficience                    | Taux de rotation de stock                 | 1 si le taux de rotation est élevé et 0 faible                  |
|                               | Pourcentage de réduction d'erreur         | 1 si le pourcentage de réduction d'erreur est élevé et 0 faible |
|                               | Comparaison des coûts avec années passées | 1 si la comparaison des coûts est élevé et 0 faible             |
| Valeur de ressources humaines | Degré d'engagement                        | 1 si le degré d'engagement est élevé et 0 faible                |
|                               | Taux de grève, accident                   | 1 si le taux de grève, accident est élevé et 0 faible           |
|                               | Augmentation de responsabilité            | 1 si l'augmentation de responsabilité est élevé et 0 faible.    |
| Légitimité                    | Le bénéfice par action                    | 1 si le bénéfice par action est élevé et 0 faible               |
|                               | Nombre d'emplois                          | 1 si le nombre d'emplois est élevé et 0 faible                  |
|                               | Nombre d'infraction                       | 1 si le nombre d'infraction est élevé et 0 faible               |

**Source :** Issu de la revue théorique et nos enquêtes.

La procédure d'analyse de fiabilité sur SPSS calcule plusieurs mesures fréquemment utilisées de la fiabilité de l'échelle. Il s'avère nécessaire de préciser que la valeur du coefficient Alpha est composée entre 0 et 1. Plus élevée est la valeur d'Alpha de Cronbach, plus les items représente le même phénomène. On considère selon Nunnally et al. (1967), que pour une étude exploratoire, l'alpha est acceptable s'il est compris entre 0,6 et 0,8. En effet, un indicateur permettant de mesurer la fiabilité d'un ensemble de question (ou items) censées contribuer à la mesure d'un phénomène.

Ces différentes variables constituent des items (ou sous variables) qui permettent de mesurer chacune un aspect de la performance organisationnelle des entreprises.

La cohérence interne de ces items, a été vérifiée au moyen de test de fiabilité interne, Sur le plan empirique la fiabilité interne précise la validité des items ou instruments et jusqu'à quel point ces items mesurent ce qu'ils sont supposés mesurer. L'alpha de Cronbach qui mesure la consistance interne est de 0,724. Cette valeur est acceptable dans la littérature.

### 2.2.2. Variables indépendantes

Nous avons utilisé dans cette étude deux variables indépendantes : l'âge et le sexe du dirigeant.

**Tableau N°2 :** Mesures des variables âge et sexe du dirigeant-proprétaire.

| Variabiles | Mesures           |
|------------|-------------------|
| Sexe       | 1 – Homme         |
|            | 0 – Femme         |
| Age        | 1- 20- 30 ans     |
|            | 2- 35- 45 ans     |
|            | 3- Plus de 50 ans |

**Source :** nos enquêtes

### 2.2.3. Variables de contrôle

Dans le cadre de cette étude, nous avons retenu cinq variables de contrôle susceptibles d'influencer le niveau de performance organisationnelle de la PME.

#### ➤ La taille de l'entreprise

La taille de l'entreprise a été considérée dans certains travaux comme une variable pouvant contrôler la performance organisationnelle de l'entreprise (Martinez – Sola & al. 2014 ; Kwon & al. 2020). Dans le cadre de cette recherche, nous l'avons appréhendé à travers l'effectif du personnel. C'est donc une variable nominale, prenant la valeur 1 si l'entreprise à un effectif de moins de 10 ; 2 si l'effectif est compris entre 10 à 20 employés et 3 si l'effectif est compris entre 20 à 100 employés.

#### ➤ Le type de formation

Dans le cadre de cette étude, le type de formation du dirigeant est considéré comme une variable dichotomique prenant la valeur 1 si le dirigeant a une formation en gestion ou économie et 0 sinon.

➤ Le niveau d'étude

Le niveau de formation du dirigeant est une variable nominale prenant la valeur 1 s'il a un niveau inférieur au Bac, 2 si le niveau est égal au Bac, 3 si le niveau est Bac+4.

➤ Le secteur d'activité

Le secteur d'activité est une variable nominale prenant la valeur 1 pour le secteur industrie, 2 pour les entreprises du secteur de service et 3 pour le secteur commercial.

### 2.3. Appréciation des facteurs de contingence influençant la performance organisationnelle

**Tableau 3** : Appréciation des facteurs de contingence de l'étude.

| Facteurs de contingence   | Stat de Levene | Sig de Fisher |
|---------------------------|----------------|---------------|
| L'âge du dirigeant        | 1, 345         | 0,000         |
| Le sexe du dirigeant      | 4, 235         | 0,002         |
| La Taille de l'entreprise | 1,234          | 0,083         |
| Le secteur d'activité     | 3,212          | 0, 842        |
| Le niveau d'étude         | 2,345          | 0,053         |
| Le type de formation      | 5, 653         | 0,056         |
| L'expérience du dirigeant | 1,054          | 0,000         |

**Source** : Résultats des analyses des données

A la lecture du tableau ci-dessus, deux facteurs liés au profil du dirigeant ont une statistique de Levene proche de la moyenne et une signification de Fisher nettement inférieur à 5%. Il s'agit des indicateurs présentant une forte homogénéité de la variance. Autrement dit, l'âge et le genre sont les caractéristiques du dirigeant les plus enclins à expliquer la performance organisationnelle dans les PME. Pour les variables de contrôle, c'est l'expérience du dirigeant qui est l'élément le plus proche de la moyenne. Ces trois variables vont donc être outillés pour tester nos hypothèses.

### 3. Les résultats des tests de régression

Rappelons que l'objectif principal de cette recherche est d'analyser le lien entre le profil du dirigeant et la performance organisationnelle des PME. Avant l'estimation de notre modèle économétrique, il s'avère nécessaire de présenter la matrice de corrélation entre les variables. Les tests de corrélation ont pour objectif de mesurer l'intensité de la relation entre la variable dépendante et les variables indépendantes et de déceler l'existence de tout problème de multi colinéarité entre les variables indépendantes. Le tableau n°4 ci-dessous présente la matrice de corrélation entre les différentes variables de l'étude. Compte tenu de la nature des variables retenues, cette matrice de corrélation est établie selon la méthode de rho de Pearson. Il ressort de ce tableau n°4 que toutes les variables décrivant le profil du dirigeant telles que l'âge du dirigeant (AG), le sexe du dirigeant (SEX) et une variable de contrôle (le niveau de formation du dirigeant) exerce une influence positive sur la performance organisationnelle des PME. Par contre, la taille de l'entreprise (TAIL), le secteur d'activité de l'entreprise (SETAC), le type de formation (TYFORM), et l'âge de l'entreprise (AGE), exercent plutôt une influence négative sur la performance organisationnelle. On peut également constater à travers cette matrice de corrélation qu'il n'existe aucun problème sérieux de multi-colinéarité entre les variables, car, aucun coefficient de corrélation n'est au-delà de 0,6, limite admise. Nos variables peuvent donc se prêter sans risque à une analyse de régression.

**Tableau 4:** Matrice de corrélations des variables

|             | (1)      | (2)      | (3)      | (4)      | (5)      | (6)     | (7)     | (8) |
|-------------|----------|----------|----------|----------|----------|---------|---------|-----|
| (1) AG      | 1        |          |          |          |          |         |         |     |
| (2) SEX     | 0,437**  | 1        |          |          |          |         |         |     |
| (3) TAIL    | -0,296** | 0,351**  | 1        |          |          |         |         |     |
| (4) SETAC   | -0,231** | 0,305**  | 0,229**  | 1        |          |         |         |     |
| (5) NIFORM  | 0,319**  | 0,211**  | 0,124**  | 0,336**  | 1        |         |         |     |
| (6) TYPFOR  | -0,186** | -0,158** | -0,137*  | -0,137*  | -0,124*  | 1       |         |     |
| (7) AGET    | 0,334**  | -0,422** | -0,325** | -0,499** | -0,532** | 0,215** | 1       |     |
| (8) PERFORG | 0,472**  | -0,285** | -0,196** | -0,138** | -0,270** | 0,078   | 0,110** | 1   |

Avec : **PERFORG** : performance organisationnelle, **AG** : âge du dirigeant, **SEX** : genre du dirigeant, **TAIL** : taille de l'entreprise ; **SETAC** : secteur d'activité, **NIFORM** : niveau de formation ; **TYPFOR** : type de formation ; **AGET** : âge de l'entreprise\*\*. *Corrélation significative au seuil de 1%*; *\*.Corrélation significative au seuil de 5%*

Source : auteur

Compte tenu de la nature quantitative (indice synthétique) de la variable indépendante, nous avons opté pour une régression linéaire multiple. Le tableau n° 5 ci-dessous présente les résultats des estimations de notre modèle économétrique.

Les résultats de l'estimation de ce modèle révèlent en ce qui concerne la variable représentant les facteurs spécifiés (constante), une valeur négative et significative au seuil de 5%. Bien plus, la statistique de Fisher attestant la spécification du modèle est significative au seuil de 1%. On en conclut d'après le  $R^2$  ajusté que les facteurs pris en compte dans notre étude expliquent à 72% la variance de la performance organisationnelle des PME.

Concernant les variables explicatives d'intérêt, on constate à la lecture du tableau n° 5 que l'âge du dirigeant (AG) exerce une influence positive sur la performance organisationnelle. Ce qui nous emmène à confirmer notre hypothèse H1 que nous avons formulée. Ce résultat confirme avec les études de Hambrick et Mason (1984), Colot (2006) qui souligne une corrélation entre l'âge du propriétaire- dirigeant et la performance organisationnelle de l'entreprise

Pour ce qui est du genre du dirigeant, les résultats de l'étude révèlent l'existence d'un lien positif et significatif au seuil de 1% entre cette variable et la performance organisationnelle PME. Ces résultats qui permettent la validation de l'hypothèse 2, et qui corroborent les travaux de Ngotta et Becho (2012) qui montrent que le sexe du dirigeant impacte la performance organisationnelle des entreprises. Aussi, les dirigeants de sexe féminin ont un niveau de formation moins élevé que ceux de sexe masculin et ont un effectif élevé dans les processus d'embauche. Elles restent également moins représentatives des fonctions centrales (Davidson et Burke, 2004).

**Tableau 5 : Résultats des estimations économétriques**

| Coefficients <sup>a</sup> | Coefficients non standardisés |           | Coefficients standardisés | T      | Sig.  |
|---------------------------|-------------------------------|-----------|---------------------------|--------|-------|
|                           | B                             | Std.Error | Beta                      |        |       |
| (Constant)                | 0,177*                        | 0,087     | /                         | 2,027  | 0,004 |
| AG                        | 0,310**                       | 0,057     | 0,010                     | 0,169  | 0,003 |
| SEX                       | 0,260**                       | 0,089     | 0,193                     | 2,914  | 0,004 |
| TAIL                      | -0,085                        | 0,073     | 0,075                     | 2,159  | 0,047 |
| SETAC                     | -0,851*                       | 0,063     | 0,871                     | 13,477 | 0,883 |
| NIFORM                    | 0,299**                       | 0,057     | 0,091                     | 1,740  | 0,003 |

|                             |         |       |        |        |       |
|-----------------------------|---------|-------|--------|--------|-------|
| TYPFOR                      | -0,027* | 0,013 | -0,036 | -2,113 | 0,435 |
| AGET                        | -0,018  | 0,012 | 0,046  | 1,489  | 0,138 |
| R: 0,764                    |         |       |        |        |       |
| R <sup>2</sup> :0,720       |         |       |        |        |       |
| R <sup>2</sup> Ajusté:0,728 |         |       |        |        |       |
| F de Fisher:304,023**       |         |       |        |        |       |

Avec : **PERFORG** : performance organisationnelle, **AG** : âge du dirigeant, **SEX** : genre du dirigeant, **TAIL** : taille de l'entreprise ; **SETAC** : secteur d'activité, **NIFORM** : niveau de formation ; **TYPFOR** : type de formation ; **AGET** : âge de l'entreprise\*\*. *Corrélations significatives à 1% ; \*. Corrélations significatives à 5%*

#### Source : auteurs

Concernant les variables de contrôle, la taille de l'entreprise, le secteur d'activité, le type de formation et l'âge de l'entreprise, les résultats mettent en évidence un effet négatif et non significatif sur la performance organisationnelle des PME. Par contre, le niveau d'étude du dirigeant a un effet positif et significatif sur la performance organisationnelle des PME. Ce résultat confirme les travaux de Lacombe- Saboly (1994), qui montrent que « l'utilisation des instruments de pilotage les plus sophistiqués sont identifiés dans les organisations ou les acteurs possèdent un diplôme élevé et possèdent toujours de système de communication plus complexes ».

Globalement, ces résultats nous renseignent que le profil des dirigeants tels que l'âge, le genre et le niveau d'étude du dirigeant contribuent à une meilleure amélioration de la performance organisationnelle.

### 3.1. Discussion des résultats et implications managériales

Sur les résultats ainsi obtenus, on peut faire un certain nombre d'observation, notamment leurs portées et limites permettant d'orienter les recherches futures. Les résultats des analyses de régressions établissent que le profil du dirigeant a un effet positif et significatif sur la performance organisationnelle. Ces résultats sont similaires à ceux obtenus par un certain nombre d'auteurs. En ce qui concerne les résultats d'hypothèse 1, c'est-à-dire l'âge du dirigeant influence positivement et significativement la performance organisationnelle. Ceci est conforme à ceux de Lekane et al., 2021, qui montrent que l'âge de l'équipe dirigeante a une relation claire avec la performance organisationnelle. De même, Hambrick et Mason (1984), ont prouvé que les caractéristiques des dirigeants constituent des indicateurs spécifiques de mesure de la performance organisationnelle.



Pour Abi Azar, (2005), les méthodes de gestion et d'évaluation de la performance organisationnelle dans les PME sont liées aux caractéristiques du dirigeants et à ses attentes.

Nos résultats montrent également que le genre du dirigeant influence positivement la performance organisationnelle des PME. Ces résultats rejoignent ceux obtenus par, Etogo, (2013), le rendement des dirigeants féminins a tendance à être plus bas par rapport à celui des dirigeants masculins suite aux obstacles dû au fait des entraves sous formes de tâches familiales qui impactent leur détermination au travail et engendrent des dysfonctionnements de la profession. Contrairement à ces résultats, Capelleras et Rabetino (2008) ont montré que le genre du dirigeant n'affecte pas la croissance de l'entreprise

Nos résultats montrent enfin que, le niveau d'étude du dirigeant influence positivement et significativement la performance organisationnelle des PME. Ces résultats corroborent avec ceux de (P.A. Julien 2000 ; G. Hall 1995 ; P. Westhead 1995) qui montrent une influence positive entre le niveau d'étude et la performance organisationnelle. Par contre, Cooper et al. (1992), révèlent une corrélation négative entre le niveau d'études du dirigeant et la performance de l'entreprise.

L'analyse de l'influence du profil du dirigeant sur la performance organisationnelle des PME en contexte tchadien semble à notre avis très enrichissante pour la compréhension de la contribution des caractéristiques du dirigeant à l'amélioration de la performance organisationnelle.

### **Conclusion, implications, limites et perspectives de recherche future**

L'objectif de cette étude était de tester empiriquement l'impact du profil du dirigeant sur la performance organisationnelle des PME. Pour ce faire, nous avons adopté une démarche hypothético-déductive sur un échantillon de 74 PME géo localisées dans la ville de N'Djamena. Les données collectées à l'aide d'un questionnaire sont essentiellement primaires. La méthode d'administration du questionnaire était face à face et l'auto-administrations. Nos données ont été décrites par statistiques descriptives, et testées par l'analyse de variance et la régression linéaire multiple. Ce travail nous a permis d'expliquer les facteurs explicatifs de la performance organisationnelle des PME tchadiennes tels que l'âge et le sexe du dirigeant. De plus, le fait d'analyser l'influence du profil du dirigeant semble très enrichissant pour la compréhension des facteurs explicatifs de la performance organisationnelle dans le contexte inédit du Tchad. Les résultats de notre recherche montrent qu'en effet, au-delà de certains facteurs de contingence très souvent avancés dans les travaux de recherche, certains facteurs tels que l'âge et le sexe du



dirigeant impactent positivement et significativement la performance organisationnelle des PME.

Du point de vue managérial, le fait de découvrir les liens significatifs entre l'âge et le sexe du dirigeant et la performance organisationnelle nous paraît très intéressante. Par conséquent, quelques recommandations sont nécessaires pour améliorer la performance organisationnelle des PME tchadiennes. Ainsi, nous proposons que dans un environnement turbulent, les dirigeants des PME doivent être des bons managers c'est-à-dire des gestionnaires et administrateurs rompus. Ils doivent mettre en place un mécanisme d'incitation et de motivation du personnel pour un changement et un développement collectif et individuel afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise.

Comme toute recherche, celle-ci souffre de certaines limites. L'une des principales limites est que la recherche s'est voulue essentiellement quantitative. De plus, l'échantillon composé uniquement des PME exerçant uniquement au Tchad peut limiter l'extrapolation de nos conclusions pour l'ensemble des PME africaines. Ainsi, des études qualitatives menées seraient encore plus intéressantes pour approfondir notre connaissance sur ce sujet.



## Références bibliographiques

**AbiAzam J. (2005)**, « *les outils de contrôle de gestion dans le contexte des PME : cas des PME au Liban* », comptabilité et connaissances, France.

**Aeberhardt, R. et Pouget, J. (2006)**, “ Comment expliquer les disparités sociales ? ”, Les salaires en France, édition 2006, INSEE.

**Abdelrhani, E. B., et Chouhbi, A. (2020)**, « La contribution du contrôle de gestion à l'amélioration de la performance des collectivités territoriales au Maroc : l'utilisation du tableau de bord prospectif comme outil de pilotage dans une commune ». *Alternance Managériales Economiques*. Vol.4, pp 65-86.

**Baldé C.O., et Sarrouy-Watkins N., (2021)**, « The Influence of Gender on Entrepreneur Identity Aspirations in the Tourism and Hospitality Sector », *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, Vol. 4, n°3, pp : 390-403.

**Belcourt, M. (1991)**, « From the frying pan into the fire: Exploring entrepreneurship as a solution to the glass ceiling », *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, Vol.8 (3), pp.49-55.

**Belghiti-Mahut, S. (2004)** « Les déterminants de l'avancement hiérarchique des femmes cadres », *Revue française de gestion*, 151(4), 145-160.

**Beling Mouli, Y.M. & Mvogo Meyobeme, M. (2021)**, « Perception de la performance par les femmes entrepreneures camerounaises de la très petite entreprise (TPE) ». *Revue Internationale des Sciences de Gestion*. 4, 4

**Brennemann, R. et Serapi, S.(2001)**, « Economie d'entreprise », Dunod, Paris, pp. 410-425.

**Bucumi-Sommer, C., Pochet, C., Thiel, D., & Barillot, P. (2010)** « Outils de mesure de la performance et pratiques de management de la qualité totale dans les industries agro-alimentaires françaises », *2ème Journées en Contrôle de Gestion*.

**Burns T. and Stalker G. M. (1961)**. The Management of Innovation. (Compte rendu), par Jacques Delpeyrou (1963), in *Sociologie du Travail*, pp 97-98

**Buttner, E. H., & Moore, D. P. (1997)** « Women's organizational exodus to entrepreneurship: self-reported motivations and correlates with success », *Journal of small business management*, 35(1).



**Colot, H. V., Park, G., Turner, G. E., Ringelberg, C., Crew, C. M., Litvinkova, L., ... & Dunlap, J. C. (2006)** « A high-throughput gene knockout procedure for Neurospora reveals functions for multiple transcription factors », *Proceedings of the National Academy of Sciences*, Vol. 103(27), pp. 10352-10357.

**Cooper, A. C., & Smith, C. G. (1992)**, « How established firms respond to threatening technologies », *Academy of Management Perspectives*, Vol.6(2), pp. 55-70.

**Davidson M.J. et Burke R.J. (2004)**, " Les femmes dans le management" *Revue Française de Gestion*, n<sup>o</sup> 151, vol. 30, pp : 129-143.

**Djimta & al. (2022)** « La performance organisationnelle des sociétés anonymes est-elle fonction de l'hétérogénéité des caractéristiques observables de l'équipe dirigeante ? », *Revue Française d'Economie et de Gestion* « Volume 3 : Numéro 3 » pp : 106 – 124.

**Djouta Wamba, L., Ndjanyou, L., & Nga Nkouma Tsanga, R. C. (2017a)**, « Investissements directs étrangers dans le capital des grandes entreprises au Cameroun : quel effet sur leur performance ? », *Marché et Organisations*, vol.1, pp. 81-104.

**Etogo, G., & Estay, C. (2013)** « Entre éthique et responsabilité sociale : contexte idiosyncratique de la PME en Afrique », *Management & sciences sociales*, 14(1), 26-36.

**Fagenson, E. A. (1990)**, « At the heart of women in management research », *Journal of business Ethics*, p. 1-8.

**Feudjo, J.R., Lagmango V.L., Njampou Tchouanté, N.G. et Tchakam J-P. (2020)**, " La problématique de la défaillance de la gouvernance dans les entreprises publiques. Une lecture comparative des cas Camair-co et Sodécoton au Cameroun. *Gestion 2000*, vol.37, n<sup>o</sup> 6, pp: 109-135.

**Gasse, Y. (2003)**, "L'influence du milieu dans la création d'entreprise", *Revue Organisations et Territoire*, 15 pages.

**Georgopoulos B.S. & et Tannenbaum A.S. (1957)**, " A Study of Organization Effectiveness", *American Sociological Review*, Vol.22, N0.5, pp. 534-540.

**Gilligan, C. (1982)**, « In different voice: Psychological Theory and Women's Development », *Massachusetts: Harvard University Press, Cambridge* P.216

**Hachimi Sanni Yaya, M. Sc (2003)**, « la problématique de la performance organisationnelle, ses déterminants et les moyens de sa mesure : une perspective holistique et multicritérielle », *Département de Management, Faculté des sciences de l'administration, Université Laval Québec, Canada*, pp.35



**Hall, G., (1995)**, « Surviving and prospering in the Small Business Sector », Londres, Rutledge.

**Hambrick, D., (2007)**, “Upper echelons theory: an update”, *Academy of Management Review*, Vol. 32 n°2, pp: 334-343.

**Hambrick, D., et Fukutomi, G.D. (1991)**, “The seasons of a CEO’S tenure”, *The Academy of Management Review*, vol. 16(4), pp: 31-45.

**Hambrick, D., et Mason, P. (1984)**, “Uppers echelons: The Organization as a Reflection of its Top Managers”, *The Academy of Management Review*, Vol.9, N° 2, pp: 193-206.

**Hennig, M., &Jardim, A. (1976)** « The managerialwoman: The survivalmanual for women in business », *New York, NY Pocketbooks*.

**HILMI, Y., & FATINE, F. E. (2022)**. The Contribution of internal audit to the corporate performance: a proposal of measurement indicators. *International Journal of Performance and Organizations*, 1(1), 45-50.

**HILMI, y., & NAJI, F. (2016)**. Audit social et performance de l’entreprise : une étude empirique au sein du champ organisationnel marocain. *Revue des Etudes Multidisciplinaires en Sciences Economiques et Sociales*, 1(3). doi:<https://doi.org/10.48375/IMIST.PRSM/remses-v1i3.5271>

**Horner M. S., (1972)**, « Toward an Understanding of achievement – related conflicts in women », *Journal of Social issue*, vol. 28, p. 157-175.

**Jaouhari, L., Goumari, S., et Jaouhari, R. (2021)**, “ Outils de controle de gestion et performance des collectivités: approche théorique”, *Revue Francaise d’Economie et de Gestion*, vol.4, p. 1-26.

**Johnsen et Memahon. (2005)**, « Owner-manager gender, financial performance and business growth amongst SMEs from Australia’s business longitudinal survey. *International small business journal*, vol.23, n°2, pp : 115-140.

**Joly, C. (2006)**, “ L’écart de rémunération entre femmes et hommes : facteurs explicatifs et perspectives des solutions”, édition électronique, <http://www.Egalité.cfwb>. Be/ upload /album/AP\_138.pdf

**Julien, P. A. (2000)**, « High growth SMEs: explanatory factors », *Investigacioneseuropeas de dirección y economía de la empresa*, Vol.6(2), pp.39-56.

**Lacombe Saboly M. (1994)** « *les déterminants de la qualité des produits comptables des entreprises : le rôle du dirigeant* ». Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Poitiers

**Landrieux-Kartochian, S. (2004)**, “La contribution des femmes à la performance: une revue de la littérature, Université Paris I- Panthéon Sorbone, CERGORS.

**Lawrence, P. R., et Lorsch, J.W. (1967)**, « Management control systems and strategy : Managing Differentiation and Integration », Havard University Graduate School of Business Administration

**Lekane Donfack, T. R., & Sekadjie, D. C. (2021)**. “The impact of the owner-manager’s profile on the performance of Cameroonian SMEs : Case of the West region”. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 2(4), 268-285.

**Lusthaus C., Adrien M-H., Anderson G. et Carden F. (1998)**,« *Améliorer la performance organisationnelle* », Manuel d’auto-évaluation, Edition CERDI.

**Maurel, C., (2008)**, “Les caractéristiques du controle de gestion au sein des sociétés cooperatives de production”, *Comptabilité, Controle et Audit*. Vol. 2, pp. 155-171

**Martinez-Sola, Garcia – Teruel, P.J., & Martinez – Solano, P.( 2014)**, “ Trade credit and SME profitability”, *Small Business Economics*, Vol. 42, 561-577.

**Messaoudéne, L., et S. Hernandez (2013)**, « *La communication sociale, un levier de performance organisationnelle : le cas des politiques de santé publique en matière de nutrition* », *Management et Avenir*, Vol. 3, n°3, pp. 146-167.

**Miller, S. B., Ho, C. T., Winkler, J., Khokhrina, M., Neuner, A., Mohamed, M. Y., & Bukau, B. (2015)**, « Compartment-specific aggegases direct distinct nucleau and cytoplasmic aggregate deposition », *The EMBO Journal*. Vol.6. pp. 778-797.

**Mintzberg, H. (1994)**, « *Therise and fall of strategic planning* », Simon and Schuster.

**Mohamed El Bachir, W. A. D. E., & DIENG, O. T. (2019)**, « *Revue africaine de management-African management review* », Vol.4(3), pp.78-102.

**Morin, E.M., Savoie, A., et Beaudin, G., (1994)**, « *L’efficacité de l’organisation : Théories, représentations et mesures* », Gaétan Morin éditeur.



**Ngo Biheng, E.A., Djoutsa Wamba, L., Mama Onana, F.D.A. (2020)**, " Efficacité des outils de controle de gestion dans le pilotage de la performance des collectivités territoriales décentralisées au Cameroun", *Revue Africaine de Management*, pp: 110-128.

**Ngongang D. (2013)**, « *Système d'information comptable et contrôle de gestion dans les entreprises camerounaises* », *La Revue Gestion et Organisation*, n<sup>o</sup> 5, 113- 120.

**Ngotta, C. et Becho, I. (2012)**, "Climat des affaires et performance des entreprises Ivoiriennes", *BUPED* N<sup>o</sup> 14/2012.

**Nunnaly, J.C., Knot, P.D., DUCHNWSKI, A., et Parker, R., (1967)**, « Pupillary response as general measure of activation », *Vanderbilt University*.

**Ormiston M.E., Wong, E.M. et Ha, J.( 2021)**, " The role of CEO emotional stability and team heterogeneity in shaping the top management team affective tone and firm performance relationship", *The Leadership Quarterly*.

**Powell G. (2000)**, « The Glass Ceiling : Explaining the good and bad news », *Management Current Reserch Issues*, viol.2

**Riger, S., & Galligan, P. (1980)** « Women in management : An exploration of competing paradigms », *American Psychologist*, 35(10), 902.

**Rouatbi, A. (2018)**, « *Entrepreneuriat féminin et performance : essai de comparaison France-Tunisie* », Thèse de doctorat en Sciences de Gestion.

**Rouleau, L., (2013)**, « L'ethnographie organisationnelle d'hier à demain », *Revue Internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels* », (Supplement), pp. 27-43.

**Sambo, D. (1993)**, « Indigenous Peoples International Standard-Setting Processes: Are State Governments Listening? », *Transnat'l L. &Contemp. Probs.*, Vol.3, pp. 13.

**St-Pierre J., Janssen F., P.A. Julien et Therrien C. (2005)**, « Influence du marché et de la clientèle desservis sur les facteurs de croissance des PME manufacturières » *Center for research in change, innovation and strategy, Working papers. N<sup>o</sup> 146-05*, université catholique de Louvain

**Suehiro, N., Natsuaki, T., Watanabe, T., & Okuda, S. (2004)** « An important determinant of the ability of Turnipmosaic virus to infect Brassicaspp. and/or Raphanussativusis in its P3 protein », *Journal of generalvirology*, Vol.85(7), pp. 2087-2098.



**Takoudjou Nimpa, A., Miamo Wendji, C., Kamga Wendji, C. (2019), "Management Control Instrument In Small and Medium Entreprises: Types and their Effects on Performance", International Journal of Critical Accounting, pp: 71-89.**

**Tiona Wamba J. H. et Dippa Koldjeng R. (2019), « pratiques comptables de la petite et moyenne entreprise camerounaise à l'ère du syscohada révisé », *Revue de Contrôle, de la Comptabilité et de l'Audit*, «Numéro10:Septembre2019/Volume4:numéro2 », p25-45;**

**Torres O. (1994), « PME : De nouvelles approches », Editions Economica. P. 89-91.**

**Venkatraman, N. (1989), " The concept of fit in strategy research: Toward verbal and statistical correspondence", *Academy of Management Review*, vol.14, pp: 513-525.**

**Westhead, P., & Storey, D. J. (1995), « Links between higher education institutions and high technology firms », *Omega*, Vol. 23(4), pp. 345-360.**

**Wtterwulghe R., (1998), « La PME : une entreprise humaine », édition De Boeck Université, Paris –Bruxelles.**