

Pratiques de contrôle interne et performance des pme de services au Cameroun : une analyse quantitative

Internal control practices and performance of service SMES in Cameroon: A quantitative analysis

Alexandre NWAHA BOUGHA, (Doctorant)
Laboratoire d'Economie et Management Appliqué (LEMA)
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion
Université de Douala-Cameroun

**Marie Thérèse UM-NGOUEM, (Professeure Hors Echelle des Universités,
Agrégée CAMES)**
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion
Université de Douala-Cameroun

Adresse de correspondance :	Faculté des Sciences économique et de Gestion Université de Douala, Douala -Cameroun Téléphone : +237 6-97-95-76-69
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude. Ils assument l'entière responsabilité de tout éventuel plagiat, de l'usage de l'intelligence artificielle dans la rédaction, ainsi que des résultats présentés dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	NWAHA BOUGHA, A., & Thérèse UM-NGOUEM, M. (2026). Pratiques de contrôle interne et performance des pme de services au Cameroun : une analyse quantitative. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 7(6), 734–761. https://doi.org/10.5281/zenodo.20614037
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: 12/03/2026

Accepted: 08/06/2026

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME
ISSN: 2658-8455
Volume 7, Issue 06 (2026)

Pratiques de contrôle interne et performance des pme de services au Cameroun : une analyse quantitative

Résumé

Dans un contexte marqué par une concurrence accrue, une instabilité persistante et des contraintes organisationnelles importantes, la performance des petites et moyennes entreprises (PME) représente un enjeu central pour les économies émergentes. Le contrôle interne est généralement présenté comme un levier d'amélioration de la performance organisationnelle. Toutefois, la littérature existante demeure largement centrée sur les grandes entreprises et sur des contextes institutionnels formels, laissant subsister une lacune scientifique quant à la compréhension du rôle effectif du contrôle interne dans les PME de services opérant dans des environnements caractérisés par la rareté des ressources et l'informalité. Afin de combler ce vide, cette étude analyse l'effet du contrôle interne sur la performance globale de 431 PME de services camerounaises à partir d'une approche quantitative. La fiabilité des instruments est vérifiée par l'alpha de Cronbach, tandis que l'indice KMO (globalement satisfaisant) et le test de Bartlett valident le recours à l'Analyse en Composantes Principales (ACP). La performance est mesurée à l'aide d'un score global fondé sur six dimensions (financière, sociale, environnementale, commerciale, stratégique et organisationnelle). Un modèle de régression linéaire multiple est ensuite estimé. Les résultats montrent que certaines pratiques opérationnelles du contrôle interne – notamment l'archivage des documents, l'utilisation effective du manuel de procédures et l'identification des risques – influencent positivement la performance, contrairement à des dispositifs plus formels. L'étude met ainsi en évidence l'importance d'un contrôle interne contextualisé et effectivement opérationnalisé, contribuant à la fois à la littérature et aux pratiques managériales.

Mots-clés : Contrôle interne ; Performance PME ; ACP ; Régression linéaire multiple

Codes JEL : M40, M42, M10, D22

Type de l'article : Recherche empirique

Abstract

In a context marked by increasing competition, persistent economic instability, and significant organizational constraints, the performance of small and medium-sized enterprises (SMEs) has become a central issue for emerging economies. Internal control is generally portrayed in the literature as a key lever for enhancing organizational performance. However, existing studies remain largely focused on large firms and institutionally formal environments, leaving a notable research gap regarding the actual role and effectiveness of internal control within service SMEs operating under conditions of resource scarcity and informality. To address this gap, this study examines the effect of internal control on the overall performance of 431 service SMEs in Cameroon using a quantitative approach. The reliability of the measurement instruments is assessed through Cronbach's alpha, while the overall adequacy of the data for factor analysis is confirmed by a satisfactory Kaiser–Meyer–Olkin (KMO) index and a significant Bartlett's test, justifying the use of Principal Component Analysis (PCA). Overall performance is measured using a composite score based on six dimensions: financial, social, environmental, commercial, strategic, and organizational. A multiple linear regression model is then estimated. The results show that certain operational internal control practices—particularly document archiving, effective use of procedures manuals, and risk identification—have a positive and significant impact on performance, unlike more formalized mechanisms. The study highlights the importance of a contextualized and effectively operationalized internal control system, contributing both to the academic literature and to managerial practice.

Keywords: Internal control; SME performance; PCA; Multiple linear regression

JEL Codes: M40, M42, M10, D22

Article Type: Empirical Research

1. Introduction

Dans un contexte économique marqué par une concurrence accrue, une instabilité persistante et des pressions institutionnelles croissantes, la préservation et l'amélioration durable de la performance constituent aujourd'hui des enjeux majeurs pour toute organisation. Loin d'être un état figé, la performance s'inscrit dans une dynamique continue de pilotage, fondée sur la capacité des organisations à coordonner efficacement leurs ressources, à sécuriser leurs processus et à maîtriser les comportements individuels. Cette exigence confère aux dispositifs de contrôle un rôle central, tout en faisant émerger une tension fondamentale : comment structurer le contrôle sans entraver la capacité d'adaptation et d'action, notamment dans des organisations caractérisées par la rareté des ressources ?

Au cours du dernier siècle, le contrôle interne s'est progressivement imposé comme l'un des instruments privilégiés de réponse à cette problématique. Initialement appréhendé comme une fonction technique assimilée à un métier, il a évolué vers un système intégré de contrôle par activité, explicitement orienté vers l'amélioration de la performance organisationnelle (Parrat, 2015). Les scandales financiers survenus dans les grandes entreprises occidentales ont accéléré cette évolution, en mettant en lumière les défaillances des dispositifs de contrôle de l'information financière et la nécessité de mécanismes articulant prévention, vérification et maîtrise des activités (Bonin et al., 2007). Dans cette perspective, la littérature envisage désormais le contrôle interne comme une structure à la fois fonctionnelle, organisationnelle et sociale, mobilisant des acteurs, des ressources matérielles et des mécanismes formels et informels afin d'atteindre les objectifs définis par la direction (Gumb & Noël, 2014 ; Ebondo et al., 2002). Son efficacité dépend notamment de l'adéquation entre les outils de contrôle, la taille de l'entreprise et sa structure organisationnelle (Pigé, 2001). Malgré la diversité des définitions proposées, un consensus se dégage autour d'une conception intégrative du contrôle interne, englobant les ressources, les systèmes, les procédures et la culture organisationnelle nécessaires à la réalisation des objectifs, à la fiabilité de l'information et au respect des normes (COCO ; El Mahdad et al., 2023).

Toutefois, cette conceptualisation relativement stabilisée du contrôle interne demeure largement fondée sur l'observation des grandes organisations évoluant dans des contextes institutionnels matures. Son application aux PME, et plus spécifiquement aux PME de services, soulève ainsi des enjeux théoriques et pratiques particuliers. Dans ces structures, la performance ne se limite pas aux seuls indicateurs financiers, mais intègre également des dimensions telles que la productivité, la satisfaction des parties prenantes, l'innovation et la pérennité organisationnelle (Filali & Torra, 2025 ; Dumitru et al., 2016). Or, ces entreprises se caractérisent généralement par une forte centralisation décisionnelle, un faible degré de formalisation des processus et une dépendance étroite aux compétences et à l'engagement du dirigeant, ce qui interroge la transférabilité de dispositifs de contrôle conçus selon des logiques bureaucratiques.

Le cas des PME de services camerounaises illustre avec acuité cette tension entre exigences de contrôle et contraintes organisationnelles. Les données statistiques les plus récentes, issues du Troisième Recensement Général des Entreprises (RGE3) et de l'Annuaire statistique PMEESA 2024, montrent que les PME représentent environ 99,8 % du tissu économique camerounais, soit plus de 443 000 entreprises actives, dont près de 80 % sont des très petites entreprises. Ces structures constituent le principal moteur de l'emploi, concentrant entre 70 % et 75 % des emplois, notamment dans les services, le commerce et l'économie urbaine. Malgré ce poids économique et social déterminant, leur contribution au Produit Intérieur Brut demeure relativement modeste, estimée entre 30 % et 35 %, traduisant un décalage structurel entre leur importance quantitative et leur capacité effective de création de valeur.

Ce paradoxe met en évidence un déficit persistant de performance organisationnelle, en dépit du rôle central des PME dans l'économie nationale. Leur développement reste entravé par des contraintes internes — faible structuration organisationnelle, insuffisance des mécanismes de suivi, maîtrise limitée des risques — combinées à un environnement externe marqué par l'instabilité économique, une concurrence intense et un cadre réglementaire largement informel (CBF, 2019). Cette fragilité structurelle se traduit par une vulnérabilité élevée et des taux de défaillance importants, révélateurs de dysfonctionnements organisationnels profonds. Dans ce contexte, la mise en œuvre du contrôle interne au sein des PME de services se heurte à de multiples obstacles : concentration des fonctions décisionnelles, faible formalisation des procédures, absence de culture du contrôle, insuffisance des systèmes d'information et pénurie de ressources humaines et financières qualifiées. Ces limitations réduisent l'efficacité des dispositifs de contrôle, accroissent les risques d'erreurs et de fraudes et compromettent la performance globale (CBF, 2019 ; Zhang, 2022 ; Igbojiyibo & Muhammad, 2024). Plus fondamentalement, elles posent une question théorique centrale : le contrôle interne constitue-t-il un levier universel de performance ou un mécanisme dont les effets dépendent étroitement du contexte organisationnel et institutionnel ?

Sur le plan théorique, le contrôle interne s'inscrit principalement dans le cadre de la théorie de l'agence et de la gouvernance partenariale. La relation principal-agent met en évidence la nécessité de mécanismes de contrôle et d'incitation visant à limiter l'opportunisme et à aligner les intérêts des agents sur ceux du principal (Grossman & Hart, 1983). La gouvernance partenariale prolonge cette analyse en intégrant l'ensemble des parties prenantes comme co créatrices de valeur. Néanmoins, ces cadres reposent implicitement sur l'hypothèse selon laquelle le renforcement du contrôle améliore mécaniquement la performance. Or, les résultats empiriques demeurent contrastés : certaines études confirment un effet positif du contrôle interne sur la performance financière des PME (Gweth, 2022), tandis que d'autres montrent qu'un contrôle excessivement formalisé peut réduire la flexibilité organisationnelle et nuire à l'efficacité opérationnelle, notamment dans les petites structures ou dans des contextes institutionnels contraignants (Kounouwewa, 2025).

Cette ambivalence empirique révèle un déficit de conceptualisation du contrôle interne en tant que mécanisme contingent, dont les effets sont étroitement liés aux arrangements organisationnels spécifiques et aux contextes institutionnels. La littérature tend encore largement à transposer des modèles normatifs élaborés pour les grandes entreprises, sans interroger suffisamment leur validité dans des environnements caractérisés par l'informalité, la rareté des ressources et la centralité du dirigeant, comme c'est le cas des PME de services camerounaises.

C'est à ce niveau que se situe la contribution théorique de cet article tandis que sur le plan empirique, elle consistera à analyser, l'effet du contrôle interne sur la performance des PME de services camerounaises. Ainsi, la question centrale qui guide cette étude est la suivante : **quel est l'effet du contrôle interne sur la performance des PME de services ?**

Cet article propose une lecture contextualisée du contrôle interne, envisagé non comme un dispositif homogène, mais comme un mécanisme adaptatif dont l'efficacité dépend de son adéquation aux réalités organisationnelles et institutionnelles. Il est structuré autour de trois axes : un premier qui présente la revue de la littérature et les principales hypothèses qui seront soumises à l'épreuve des faits ; le deuxième axe qui énonce la méthodologie basée pour l'essentiel sur la méthodologie hypothético-déductible et enfin le troisième axe quant à lui présentera et analysera les résultats obtenus.

2. Revue de littérature

2.1. Généralités conceptuelles du contrôle interne et de la performance des pme de services

Selon l'Ordre des Experts Comptables Français (1977) : « Le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre l'application des instructions de la Direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise, pour maintenir la pérennité de celle-ci ». Selon le Consulting Committee of Accountancy de Grande Bretagne (1978) : « Le contrôle interne comprend l'ensemble des systèmes de contrôle, financier et autres, mise en place par la Direction afin de pouvoir diriger les affaires de l'entreprise de façon ordonnée et efficace, assurer le respect des politiques de gestion, sauvegarder les actifs et garantir autant que possible l'exactitude et l'état complet des informations enregistrées ». D'après la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes (1987) : Le système de contrôle interne est l'ensemble de procédures de contrôle interne mises en œuvre par la direction d'une entité en vue d'assurer dans la mesure du possible la gestion rigoureuse et efficace de ses activités. Cette procédure implique le respect du processus de gestion, la sauvegarde des actifs, la prévention et la détection des irrégularités et inexactitudes, l'exactitude et l'exhaustivité des enregistrements comptables, l'établissement en temps voulu d'informations financières ou comptables fiables. Selon Bourguignon (1995, p.62; 2000), le mot performance a vu le jour au dictionnaire français au 13ème siècle et a été définie comme étant un accomplissement ou une réalisation. Ensuite, à la fin du 15ème siècle, le mot performance a bénéficié d'une influence anglo-saxonne en ajoutant le sens d'action au sens attribué initialement. Désormais, il signifie l'accomplissement d'une tâche ou d'un processus avec les résultats qui en découlent et le succès que l'on peut y attribuer. La performance peut également être définie comme étant un constat officiel enregistrant un résultat accompli à un instant t, toujours en référence à un contexte, à un objectif et à un résultat attendu, et ce quel que soit le domaine. Cette notion touche, en effet, plusieurs disciplines, notamment le sport, le chemin de fer, la psychologique, la philosophie et la science de gestion, ce qui la rend très difficile à cerner (Tchankam, 1998). Loin d'être une simple contrainte de conformité comptable ou un ensemble de verrous mécaniques, le contrôle interne s'impose aujourd'hui comme un processus managérial stratégique, profondément humain et dynamique. Les définitions et les cadres conceptuels contemporains qui structurent cette discipline, mettant en lumière le passage d'une vision traditionnelle de protection passive des actifs à une approche moderne de résilience et de création de valeur. Au cœur de cette évolution, le cadre de référence COSO 2013 redéfinit le contrôle interne à travers dix-sept principes interconnectés visant à sécuriser les objectifs opérationnels, informationnels et de conformité de l'organisation. La rupture conceptuelle majeure introduite par le COSO ERM 2017, qui aligne définitivement la gestion des risques sur la stratégie et la performance globale de l'entreprise en introduisant la notion culturelle d'appétence au risque. En confrontant ces modèles aux approches alternatives comme l'ISO 31000 ou le cadre de l'AMF, et en replaçant le facteur humain, la culture d'entreprise ainsi que la gouvernance au centre des dispositifs, démontrant que le contrôle interne contemporain ne se limite pas à l'application rigide de procédures, mais repose avant tout sur l'engagement, la vigilance et la prise de décision des acteurs de l'organisation face à l'incertitude du marché.

2.2. Mesure de la performance dans la littérature

Bien que historiquement mesurée par des données financières en raison de leur caractère objectif, fiable et facilement opérationnalisable, la performance d'une entreprise peut se

mesurer sous différents angles (Berger-Douce, 2014). La performance des PME doit être mesurée en tenant compte de la réalité des données quantitatives ainsi que qualitative et basées sur la perception ou l'appréciation de ces données. Cette performance étant multidimensionnel, « performance globale », difficile à mesurer techniquement, est « l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales » (Issor, 2017). Lepetit, M. (1997). La définit « comme une visée (ou un but) multidimensionnelle, économique, sociale et sociétale, financière et environnementale, qui concerne aussi bien les entreprises que les sociétés humaines, autant les salariés que les citoyens ». En fonction du contexte, l'évaluation sur un aspect de la performance, par exemple la performance financière, pourra être suffisante, alors que dans d'autres cas il sera préférable de travailler sur une notion de performance multicritères qui inclut la performance économique, performance financière, performance des processus, etc. En effet, la notion de performance s'élargit pour prendre en compte la responsabilité sociétale de l'entreprise, qui associe et traduit à l'échelle organisationnelle les trois dimensions du développement durable, en l'occurrence : la croissance économique, l'équité sociale, éthique et la préservation de l'environnement (Hadjali, 2020). Selon la littérature de gestion, la performance est un concept ou un construit multidimensionnel qui peut être défini selon plusieurs approches.

D'ailleurs, l'auteur Yvon Pesqueux considère la performance comme un « attracteur étrange » dans sa capacité à absorber plusieurs traductions: économique (compétitivité), financière (rentabilité), juridique (solvabilité), organisationnelle (efficience) ou encore sociale. Ainsi, les types de performance les plus fréquents sont notamment, la performance stratégique, sociétale, concurrentielle, humaine, financière, et commerciale. Elles sont étudiées et traitées par plusieurs auteurs et chacune d'elles se caractérise par ses spécificités, ses moyens de mesures et ses limites (Pesqueux, 2005). Baret en 2006 et Renaud en 2003 définissent la performance globale comme « l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales ». Gemain et Trébucq en 2004 ajoutent qu'elle se forme « par la réunion de la performance financière, de la performance sociale et de la performance sociétale ». Cabagnols et C. le bas (2006) ont réalisé une étude qualitative sur les principaux déterminants de la performance sociétale (RSE) sur le plan social, sociétale et environnemental de 214 entreprises de la région de Rhône-Alpes. Ils ont conclu que les trois aspects de la RSE ne sont pas impactés par les mêmes facteurs. En effet, le secteur d'activité est quasi nul dans le cas de l'engagement des entreprises en faveur de l'environnement également, la taille semble avoir un effet positif sur le plan environnemental et social. Enfin, la formalisation des connaissances et l'âge constituent des facteurs positifs expliquant l'engagement sociétal et environnemental des entreprises. L. Temri, G. Giordano et M. E. Kessari (2015) ont testé statistiquement la relation entre comportement d'innovation et RSE dans les deux sens, auprès d'entreprises de l'agroalimentaire en région Languedoc-Roussillon. L'étude confirme l'existence d'une relation bidirectionnelle entre comportement d'innovation et performance sociétale. Les chercheurs ont observé un effet positif de la performance économique dans la relation entre innovation et performance sociétale.

2.3. Synthèses théoriques & empiriques de notre recherche

Il est question ici de faire une ébauche des Synthèses théoriques & empiriques de notre recherche.

➤ La théorie de l'agence et le contrôle interne

La théorie de l'agence prend ses racines dans le modèle de Berle et Means (1932), elle tend certainement à creuser les réflexions de ces auteurs concernant les problématiques nées de la divergence d'intérêts entre le dirigeant et l'actionnaire. Cette théorie de l'agence implique une relation contractuelle entre les dirigeants (mandataires) de l'entreprise et les actionnaires (mandants). Cette théorie repose sur le principe selon lequel il y a un conflit d'intérêt entre les

hauts dirigeants des entreprises qui désirent maximiser leurs propres intérêts et qui sont recrutés par les actionnaires qui cherchent la maximisation de leur valeur. Pour s'assurer que les mandataires effectuent leur prestation dans le meilleur intérêt des mandants, ces derniers exercent un contrôle continu pouvant se faire d'une façon directe ou indirecte. Le problème de l'agence est un élément essentiel de la théorie contractuelle de la firme développée par Coase (1937), Jensen et Meckling (1976) et Fama et Jensen (1983). Ces auteurs mettent en avant l'essence du problème de conflit implicite et tacite de la propriété et du contrôle. Cette théorie examine les relations entre les actionnaires (principal) et le dirigeant (agent) dans un contexte d'asymétrie d'information. Car, ces deux agents ont des intérêts contradictoires. Les actionnaires cherchent avant tout à maximiser la valeur de la firme tandis que le dirigeant cherche à maximiser son revenu. Ceci est au cœur du problème de gouvernance des grandes structures. Dans cette relation d'agence, les deux parties (actionnaire et dirigeant) sont conduites à mettre en place des systèmes d'obligation et de contrôle qui génèrent des coûts d'agence. En effet, le principal engage des dépenses dans le but d'orienter le comportement de l'agent dans un sens compatible aux intérêts des actionnaires. L'agent engage aussi des dépenses pour rassurer le principal qu'il œuvre pour les intérêts supérieurs des actionnaires. La mise en place d'un bon système de contrôle interne contribue donc à la réduction de ces différents coûts.

➤ ***Le contrôle interne et la théorie des coûts de transaction***

La théorie des coûts de transaction appartient à une sous-branche de l'économie habituellement appelée nouvelle économie institutionnelle (Abecassis, 1997). Ce même auteur montre que l'origine de cette théorie commence à partir de l'hypothèse de la concurrence parfaite (l'information est parfaite) des néoclassiques. Contrairement à la théorie des droits de propriétés, la théorie des coûts de transaction n'a pas pour objet de démontrer la supériorité de la firme capitaliste sur toute autre forme de firme. La répartition des ressources est la plus efficace quand règne le marché où les transactions d'échanges forment les prix, ces derniers qui commandent la coordination nécessaire de l'activité économique et la coordination des prix se fait à deux niveaux : soit par le marché soit par la firme (Coase, 1937). Pour lui la coordination des prix par le marché entraîne des coûts, le recours au marché fait augmenter les coûts. De ce fait, il conclut que le marché a un pouvoir de décision décentralisé d'où il préinscrit le recours à la firme (hiérarchie) qui permet de réduire les coûts en d'autres termes faire des économies. Contrairement au marché, la firme a un pouvoir de décision centralisé par une seule personne qui est l'autorité. En définitive Coase (1937), estime que les individus doivent conclure les contrats à long terme dû à l'incertitude et la signature des contrats engendrera des coûts de transactions tels que les coûts de détermination des prix pertinents, et coûts de négociations de contrats.

2.4. Synthèses des travaux empiriques de l'impact de l'environnement du contrôle interne sur la performance globale des Entreprises.

Suivant une étude menée par Khamis (2013) au sein des institutions financières tanzaniennes, l'environnement de contrôle interne a un impact positif sur la performance financière de ces organisations. Dans le même cadre, Mawanda (2008) a confirmé cet impact à travers une étude de cas d'une université à Uganda. Ainsi, Worku (2017) a conclu l'existence d'une relation positive entre l'environnement de contrôle avec la performance financière des entreprises éthiopiennes opérantes dans le secteur de la logistique. Oppong et al. (2016) ont réalisé une étude sur l'influence du contrôle sur la performance des organisations non gouvernementales. Les auteurs ont conclu que l'environnement de contrôle impacte positivement la performance (efficacité, efficience et économie) de ces organisations, et ce, en mettant en place des codes de conduite sur les valeurs éthiques et d'intégrité. Qaisar et Javid

(2012) ont mené une recherche sur "Le système de contrôle interne: analyse de la perspective et des pratiques théoriques". Le résultat a montré qu'un système de contrôle bien établi et mis en œuvre avec succès contribue à une utilisation correcte des ressources et à la mise en place d'un cadre opérationnel pour chaque type d'organisation. Il en a été déduit que les systèmes de contrôle génèrent des données financières fiables qui aident les parties prenantes à prendre les bonnes décisions. Mwakimasinde et al (2014) ont analysé l'effet du contrôle interne des systèmes sur la performance financière des sociétés productrices de canne à sucre au Kenya. Les résultats de la régression montrent également que le système de contrôle interne aide à augmenter la performance financière des entreprises productrices de canne à sucre. Basé sur les résultats et conclusions de l'étude, les recommandations suivantes ont été formulées: le système de contrôle interne a eu un effet statistiquement positif sur la performance des entreprises productrices de la canne à sucre, il est donc nécessaire que les entreprises productrices de canne à sucre améliorent leur système de contrôle interne. Malgré le fait que l'étude ait produit des résultats significatifs, il a été sous réserve de certaines limitations qui offrent des pistes pour des recherches plus poussées. Kinyua (2015) a étudié l'effet de l'environnement de contrôle interne sur la performance financière des sociétés cotées à la Nairobi Securities Exchange. L'objectif de l'étude était de: établir l'impact du contrôle interne sur la performance financière des entreprises citées dans Nairobi Securities Exchange. Les résultats ont montré qu'il existe un effet positif significatif entre l'environnement de contrôle interne et la performance financière, ce qui corrobore avec les conclusions de Mawanda (2008), indiquant que l'institution qui applique les bonnes règles de systèmes de contrôle interne conduira toujours à une amélioration de la performance financière. L'étude recommande par conséquent d'améliorer l'environnement de contrôle interne afin d'améliorer encore la performance financière. Selon l'auteur, les conclusions de l'étude suggèrent que les systèmes de contrôle interne, notamment la gestion des risques, la gouvernance d'entreprise, les activités de contrôle, l'environnement de contrôle interne et la fonction d'audit interne sont des domaines importants auxquels la direction des entreprises devrait accorder une grande attention afin d'améliorer leur situation financière.

Dans une autre étude, Etengu et Amony (2016) ont examiné le rôle du système de contrôle interne sur la performance financière des organisations non gouvernementales en Ouganda. L'objectif de l'étude était d'établir l'effet de l'environnement de contrôle, des activités de contrôle et de la surveillance sur la performance financière des organisations non gouvernementales en Ouganda. Les conclusions de l'étude ont révélé une relation significative entre chacune des mesures de contrôle interne (environnement de contrôle, activités de contrôle et suivi) et la performance financière. L'étude a recommandé que l'environnement de contrôle, les activités de contrôle et la surveillance soient améliorés afin d'améliorer encore les performances financières. Dans le même sens, Eke (2018) trouve que l'environnement de contrôle affecte les recettes totales des organisations hospitalières nigérianes, en ce sens qu'il influe sur la performance financière, son inexistence ou son insuffisance peut être catastrophique pour une organisation. Ces résultats corroborent avec les résultats d'Amanj et al (2018). Les résultats des études dans le secteur bancaire sont identiques, Olumbe (2012) a mené une étude pour établir la relation entre les contrôles internes et la gouvernance d'entreprise dans les banques commerciales au Kenya. L'auteur a mené une enquête auprès des 45 banques commerciales du Kenya. Il était présumé que la majorité des banques avaient adhéré aux différents paramètres utilisés pour la mise en place de contrôles internes et la gouvernance d'entreprise. Cela a été démontré par les méthodes acquises selon les procédures. Les résultats ont montré que les banques avaient mis en place une gouvernance d'entreprise de qualité dotée d'un système de contrôle interne fort et qu'il existait un lien entre le contrôle interne et la gouvernance d'entreprise.

2.5. Base de la littérature et proposition secondaires du travail.

La théorie de la structuration, développée par Anthony Giddens et popularisée dans les années 1980, propose une approche intégrée de l'étude des systèmes sociaux. Selon la théorie de la structuration, le contrôle interne est à la fois une pratique individuelle et une structure sociale. Les individus, tels que les dirigeants et les employés des banques, mettent en œuvre les mesures de contrôle interne dans leur travail quotidien. L'environnement de contrôle constitue le socle de l'ensemble du système contrôle interne, en fournissant une discipline et une structure (Tariara, 2010). Il s'agit d'une part, de réunir en interne les capacités et moyens qui vont créer les conditions favorables à la prise en compte d'une juste appréciation des risques. Et d'autre part, on entend par là l'impérieuse nécessité d'avoir une éthique, une stratégie et une organisation, qui mettent en application les vertus que l'on attend du système lui-même (Renard, 2010). Dans cet ordre, l'environnement de contrôle est influencé par l'histoire et la culture des organisations et par ricochet exerce une influence insidieuse sur la structure des activités de l'organisation (Whittington et Pany, 2001). A cet égard, Mawanda (2008), indique que les organisations qui appliquent les bonnes règles de l'environnement du contrôle verront toujours leur performance financière améliorée. Kamau (2014) a étudié l'effet du contrôle interne sur la performance financière des entreprises manufacturières au Kenya. Les résultats ont révélé que la plupart des entreprises manufacturières détiennent un environnement de contrôle comme l'une des fonctionnalités de contrôle interne de l'organisation qui a une influence considérable sur la performance financière. Kinyua et al. (2015) ont étudié l'effet de l'environnement de contrôle interne sur la performance financière des sociétés cotées à la Nairobi Securities Exchange. Les résultats ont montré qu'il existe un effet positif et significatif entre l'environnement de contrôle interne et la performance financière. Dans la littérature sur l'impact de l'environnement de contrôle interne ou des méthodes de contrôle interne sur la performance des PME, plusieurs études empiriques soutiennent une relation positive, tandis que d'autres mettent en évidence des contradictions ou des nuances selon les composantes du contrôle et le contexte méthodologique. En complément, l'étude d'Ololade (2023) au Nigeria, basée sur statistiques descriptives et régression multiple, montre une relation significative positive entre les systèmes de contrôle interne et la croissance, l'efficacité opérationnelle et la survie des PME, suggérant que des méthodes formalisées de contrôle améliorent les résultats d'entreprise. Compte tenu de ce raisonnement, nous sommes appelés à formuler notre proposition 1 suivante.

HR1: l'environnement de contrôle interne ou méthodes de contrôle interne a un effet positif sur la performance des PME de services au Cameroun.

La théorie de l'agence de Jensen et Meckling, développée en 1976, examine les relations d'agence entre les actionnaires et les dirigeants au sein des entreprises. Elle propose que les dirigeants, qui agissent en tant qu'agents des actionnaires, puissent avoir des incitations divergentes des intérêts des actionnaires, car ils cherchent à maximiser leurs propres intérêts plutôt que ceux des actionnaires. Dans la littérature consacrée à l'impact des manuels de procédures ou des méthodes formalisées de contrôle interne sur la performance des entreprises, plusieurs études empiriques et revues conceptuelles soutiennent qu'un environnement de contrôle structuré améliore les résultats organisationnels, tout en soulignant des nuances méthodologiques et contextuelles. Ainsi, Eniola (2020), dans une étude menée au Nigeria utilisant modèles de régression multiple, a montré que les procédures de contrôle interne (incluant la formalisation des processus et manuels de procédures) ont une relation positive significative avec la performance organisationnelle, mesurée notamment par l'efficacité opérationnelle et financière, ce qui appuie l'idée que des méthodes formalisées favorisent la performance globale. Par ailleurs, Tambari, Chioma & Abara (2019), dans une étude auprès de PME au Nigeria utilisant le test de rang Mann-Whitney et SPSS, ont trouvé

que des systèmes de contrôle interne structurés, comprenant des procédures explicites, améliorent l'utilisation des ressources et l'efficacité opérationnelle. En cohérence, Simon Gweth (2022) au Cameroun, via régression multiple, a démontré que des méthodes formalisées de contrôle interne, bien intégrées aux pratiques de gestion, sont positivement liées à la performance financière dans les établissements de microfinance, soulignant l'importance des procédures structurées pour la performance des PME de services financières. Compte tenu de ce raisonnement, nous sommes appelés à formuler notre proposition 1 suivante.

HR2: l'usage du manuel de procédure a un effet positif sur la performance des PME de services au Cameroun

La théorie de l'acteur-réseau, popularisée par Bruno Latour dans les années 1980, propose une approche sociologique pour comprendre et analyser les interactions entre les acteurs humains et non humains dans la construction des réalités sociales. Cette théorie considère que les acteurs humains, les objets matériels et les concepts théoriques sont des actants qui interagissent dans des réseaux sociaux et techniques. Selon cette approche, les acteurs et les objets sont équivalents et jouent un rôle actif dans la construction des réseaux et des relations. Dans la littérature sur le contrôle interne appliqué (par exemple le contrôle sur pièces comptables et procédures) et la performance des PME, plusieurs études plaident en faveur d'un effet positif, mais d'autres soulignent des nuances selon les contextes et les techniques d'analyse employées. Par exemple, Zangue (2021), dans une étude auprès de 42 établissements de microfinance au Cameroun, a utilisé l'analyse en composantes principales (ACP) et l'analyse factorielle de composantes multiples (AFCM) pour montrer que le contrôle régulier des pièces de caisse et des comptes ainsi que l'exécution rigoureuse des procédures budgétaires sont associés à une meilleure performance financière, ce qui va dans le sens de l'idée que le contrôle sur pièces améliore la performance organisationnelle. De même, dans le Bénin, Kounouwewa (2025) utilisant SPSS 23 avec régression structurelle a mis en évidence une relation négative entre des pratiques incohérentes de contrôle (telles que l'irrégularité des vérifications et la non-formalisation des procédures) et la performance organisationnelle, ce qui montre que certaines approches de contrôle appliqué peuvent parfois être contre-productives lorsque mal exécutées. Compte tenu de ce raisonnement, nous sommes appelés à formuler notre proposition 1 suivante.

HR3: le contrôle sur pièce a un effet positif sur la performance des PME de services au Cameroun.

La théorie des parties prenantes, développée par R. Edward Freeman en 1984, est un cadre théorique important pour l'analyse des relations et des interactions entre divers acteurs impliqués dans une organisation. Selon cette théorie, une organisation ne peut pas être considérée comme une entité isolée, mais plutôt comme un ensemble d'acteurs (ou parties prenantes) qui ont des intérêts et des attentes variés. Dans le débat académique sur l'impact de la qualité des recommandations émises par les contrôleurs internes (audit interne) sur la performance des PME de services, plusieurs études mettent en évidence une influence positive, mais certaines nuances soulignent que cette relation n'est pas uniforme selon les contextes et les méthodes analytiques. Par exemple, Coskun & Gungormus (2024) ont montré, à partir d'une enquête menée auprès de 173 PME en Turquie et analysée par PLS-SEM, que la qualité de l'audit interne incluant des recommandations pertinentes et bien ciblées améliore significativement la perception des managers à l'égard des pratiques d'audit et la crédibilité de l'information financière, ce qui peut indirectement soutenir une meilleure performance organisationnelle, en particulier par une meilleure prise de décision basée sur des conseils internes robustes. Ce résultat s'accorde avec les conclusions de Daif & Azegagh (2021) qui, dans une étude (PDF disponible) soulignent que les recommandations issues de

l'audit interne aident les PME à surmonter des défis opérationnels et à améliorer leur performance globale, en fournissant des pistes d'amélioration et de gestion des risques. En complément, Daif & Azegagh (2021) soulignent, dans une synthèse de travaux sur l'audit interne et la performance des PME, que les recommandations proposées par les auditeurs internes contribuent à dépasser des obstacles organisationnels et à renforcer la compétitivité, ce qui appuie l'hypothèse d'un impact positif des recommandations de qualité sur la performance. Compte tenu de ce raisonnement, nous sommes appelés à formuler notre proposition 1 suivante.

HR4: la qualité des recommandations des contrôleurs internes a un effet positif sur la performance des PME de services au Cameroun

Selon Kast (1992), la théorie du risque vise à analyser et à automatiser en partie la prise de décision dans un univers incertain à travers la formalisation de l'incertitude et l'essai de représenter le comportement des décideurs. Elle est dite normative, car elle permet la description et la prédiction. Elle repose sur deux bases, l'une mathématique (science exacte) et l'autre comportementale (science psychosociologique). La base mathématique concerne la théorie des probabilités qui permet de développer et quantifier l'incertitude pour la présenter sous forme d'un risque. La base psychosociologique se manifeste dans la théorie axiomatique de la représentation du comportement des décideurs. C'est la théorie de l'utilité espérée de Neumann et Morgenstern : les agents portent une évaluation sur la probabilité d'occurrence et sur les conséquences de leurs décisions. Selon Kast (1992), la théorie du risque constitue un développement de la théorie décisionnelle individuelle. Ceux qui ont constitué la théorie du risque, telle qu'elle a été présentée par Kast, sont les théoriciens de la décision dont l'objectif est la représentation de l'incertitude relative à la prise de décision. L'incertitude concernant l'impact d'une décision est associée à une expérience aléatoire « situation de risque » pour laquelle est élaborée une distribution de probabilité définie sur les conséquences aléatoires possibles. Ces distributions, ainsi que la quantification des choix et des conséquences dans une situation incertaine, sont élucidées par l'utilisation de l'algèbre et de l'analyse mathématique. Dans son ouvrage « Théorie Générale du Risque », Bouyssou (1997) est parti d'un questionnement sur la possibilité d'une théorie du risque : « l'entreprise est hasardeuse, pourtant, il paraît nécessaire de fixer quelques principes communs, de préciser certaines règles du jeu, d'expliquer la manière d'évaluer, de gérer, et de réduire les risques ». Par gestion du risque, on entend l'identification, l'évaluation, le contrôle et la maîtrise de l'exposition aux pertes de risque opérationnel (Belhassen, 2006). De ce fait, la gestion des risques désigne l'identification et l'investigation des dangers applicables liés à la réalisation des objectifs de l'organisation. À cet égard, le dispositif de contrôle interne vise à prévenir la survenance ou à limiter les effets des risques (Amadiou, 2006). De même, des synthèses de la littérature comme celle mise en avant par Daif & Azegagh (2021) soulignent, à partir d'une revue documentaire, que l'audit interne intégré à la gestion des risques et appuyé par des recommandations adaptées aide les PME à surmonter des obstacles opérationnels et à renforcer leur compétitivité, ce qui conceptuellement relie la gestion des risques à une performance accrue. Compte tenu de ce raisonnement, nous sommes appelés à formuler notre proposition 1 suivante.

HR5: la pratique du contrôle interne comme outil de gestion des risques participe à l'amélioration de la performance des PME de services au Cameroun.

3. Méthodologie de recherche

Selon John W. Creswell (2014), la méthodologie de la recherche désigne l'ensemble des procédures et des stratégies utilisées pour collecter, analyser et interpréter les données dans le

cadre d'une investigation scientifique. Elle permet au chercheur d'établir un lien cohérent entre la problématique, les questions de recherche, les hypothèses et les méthodes empiriques utilisées. Dans cette perspective, la méthodologie constitue une véritable architecture scientifique qui oriente l'ensemble du processus de recherche. . Pour le cas de ce travail de recherche, nous avons choisi la méthodologie de recherche quantitative pour apporter une réponse à notre question de recherche. En effet, Il s'agit ici de faire allusion à une démarche hypothético-déductive (Thiétart et al. 2003). Il est question de la mesure des variables, la collecte des données de notre étude, caractéristiques de l'échantillon de notre étude, résultats de de l'opérationnalité factorielle des dimensions de l'étude, analyse des relations causales par la régression linéaire.

3.1. Modèle de recherche et définition des variables de notre étude

Dans cette étude, la population cible est constituée de l'ensemble des PME au Cameroun dans sa globalité. Définie selon des critères d'inclusion rigoureux, la population accessible regroupe les personnes éligibles, disponibles et volontaires pour participer à cette recherche. L'architecture méthodologique place l'humain au centre des priorités à travers l'obtention d'un consentement éclairé et la mise en œuvre d'une anonymisation stricte des données individuelles. Validée par l'accord des autorités institutionnelles compétentes, l'étude prévoit également, le traitement éthique et la conservation sécurisée des données primaires par un archivage systématique. Elle est une partie de la population cible sur laquelle le chercheur réalise ses investigations, il s'agit ici des individus/personnels ressources (ayant un poste de responsabilité) au sein des PME de services et susceptible de fournir des informations importantes et nécessaires servant à la réalisation de la recherche. Au final, notre échantillon est constitué de quatre cent trente un (431) acteurs rencontrés au sein des différentes PME de service des villes de Yaoundé et Douala et Bafoussam respectivement.

Tableau 1: répartition de la population accessible selon la ville de localisation de l'entreprise au Cameroun

Ville	Questionnaires administrés	Questionnaires exploitables	Questionnaires non exploitables (y compris les non réponses)	Pourcentage Questionnaires exploitables
Douala	220	208	12	48,3
Yaoundé	136	129	7	29,9
Bafoussam	96	94	2	21,8
Total	452	431	21	100,0

Source auteurs.

La répartition de la population accessible selon la ville montre une concentration marquée des données dans les principaux pôles économiques du Cameroun. En effet, Douala enregistre le plus grand nombre de questionnaires exploitables (208), soit 48,3 %, suivie de Yaoundé avec 129 questionnaires (29,9 %), tandis que Bafoussam représente une part plus faible avec 94 questionnaires (21,8 %). Par ailleurs, le taux de questionnaires non exploitables reste globalement faible dans chaque ville (12 à Douala, 7 à Yaoundé et 2 à Bafoussam), ce qui témoigne d'une bonne qualité de collecte des données. Ainsi, ces résultats indiquent que l'échantillon est fortement dominé par Douala, capitale économique, tout en intégrant de manière significative Yaoundé et, dans une moindre mesure, Bafoussam, assurant ainsi une certaine représentativité géographique des PME de services au Cameroun.

3.2. Caractéristiques de l'échantillon de notre étude

L'analyse des caractéristiques de l'échantillon met en évidence une structuration relativement cohérente des répondants. En ce qui concerne le sexe, l'échantillon est majoritairement masculin, avec 302 individus contre 129 femmes, ce qui traduit une prédominance des hommes dans les postes liés à la gestion des PME de services au Cameroun. Ensuite,

s'agissant du poste occupé, les répondants sont principalement des dirigeants (42,2 %), suivis des agents du service commercial (22,7 %) et du service administratif et financier (15,3 %), tandis que les profils plus spécifiques comme les directeurs généraux (2,6 %) et les responsables comptables ou cumulant des fonctions restent minoritaires. Cette répartition montre que les données collectées proviennent en grande partie d'acteurs directement impliqués dans la prise de décision et la gestion opérationnelle, ce qui renforce la pertinence des informations recueillies. Enfin, en ce qui concerne la taille des entreprises, l'échantillon est dominé par les PME de petite et moyenne taille, notamment celles comptant entre 21 et 31 employés (29,5 %) et moins de 10 employés (27,8 %), tandis que les entreprises de plus grande taille restent faiblement représentées (8,8 %). Dans l'ensemble, ces résultats indiquent que l'étude repose sur un échantillon majoritairement masculin, constitué principalement de dirigeants et concentré sur des PME de taille intermédiaire, ce qui est en adéquation avec la réalité structurelle du tissu entrepreneurial camerounais.

Tableau 2 : caractéristiques de l'échantillon

Sexe du répondants/répondantes	Effectifs	Pourcentage
Masculin	Masculin	302
Féminin	Féminin	129
Total	Total	431
poste occupé par le répondant/répondante au sein de l'entreprise	Effectifs	Pourcentage
Directeur Général (DG)	11	2,6
Service administratif et financier (SAF)	66	15,3
Service Commercial (SC)	98	22,7
Dirigeant	182	42,2
Service comptables (SC)	40	9,3
Dirigeant et comptable	34	7,9
Total	431	100,0
Taille de l'entreprise (nombre d'employés)	Effectifs	Pourcentage
Moins de 10 Employés	120	27,8
[11 - 20] Employés	61	14,2
[21 - 31] Employés	127	29,5
[32 - 41] Employés	85	19,7
[42 Employés & +]	38	8,8
Total	431	100,0

Source: Auteurs

3.3. Modèle d'analyse dans notre recherche

Un modèle est une représentation d'un ensemble d'hypothèses permettant d'expliquer un phénomène. Compte tenu des objectifs de notre étude, nous allons présenter un modèle de

contrôle interne et la performance des PME de services. Ainsi, nous avons : $Y_i = \sum_{i=1}^n \beta_i X_i + \varepsilon_i$

avec Y_i = la performance globale (score des 06 dimensions de la performance retenues dans la recherche) des PME de services au Cameroun, C'est la variable dépendante. X_i = la dimension explicative du modèle «contrôle interne»; β_i = coefficient de régression; ε_i = terme d'erreur. ε_i = le résidu, i =indice de l'acteur ($i=1\dots n$). Pour mesurer les variables «l'environnement de contrôle interne ou méthodes de contrôle interne», nous avons adopté 05 items empruntés des travaux des auteurs comme (Tariara, 2010), (Whittington et Pany, 2001), Mawanda (2008), Kamau (2014) et enfin Kinyua et al. (2015). Pour ce qui est de la variable «l'usage du manuel de procédure», nous avons adopté 05 items empruntés des travaux des auteurs comme Eniola (2020), Tambari, Chioma & Abara (2019) et Simon Gweth (2022). Pour ce qui est de la variable «Le contrôle sur pièce», nous avons adopté 05 items empruntés

des travaux des auteurs comme Zangue (2021) et Kounouwewa (2025). Pour ce qui est de la variable «les recommandations des contrôleurs internes», nous avons adopté 05 items empruntés des travaux des auteurs comme Coskun & Gungormus (2024) et Daif & Azegagh (2021). Pour ce qui est de la variable «la pratique du contrôle interne comme outil de gestion des risques», nous avons adopté 05 items empruntés des travaux des auteurs comme Kast (1992), Bouyssou (1997), Belhassen, (2006) et enfin Amadiou, (2006). Pour ce qui est de la variable dépendante, «la performance globale (score des 06 dimensions de la performance retenues dans la recherche) des PME de services au Cameroun», nous avons adopté 28 items empruntés des travaux des auteurs comme Berger-Douce (2014), Issor, (2017), Hadja-Ali (2020), Pesqueux, (2005), Gemain et Trébucq (2004) et enfin Temri, et al, (2015). Tous ces items de la dimension indépendante et dépendante sont appréciés par une échelle de likert à 5 points allant de «1= pas du tout d'accord» à «5 = tout à fait d'accord».

4. Résultats

Il est question ici de présenter les résultats de l'opérationnalité factorielle des dimensions de l'étude et l'analyse en composante principale de l'étude.

4.1. Résultats de l'opérationnalité factorielle des dimensions de l'étude.

L'analyse des statistiques de fiabilité met en évidence une excellente cohérence interne des échelles utilisées dans cette étude. En effet, l'ensemble des dimensions du contrôle interne présente des coefficients alpha de Cronbach élevés, supérieurs au seuil généralement admis de 0,7, traduisant ainsi une bonne fiabilité des instruments de mesure. Plus précisément, l'environnement de contrôle interne affiche un alpha de 0,892, suivi de l'usage du manuel de procédure (0,874) et du contrôle sur pièce (0,869), ce qui indique une forte homogénéité des items associés à ces variables. Dans la même logique, les recommandations des contrôleurs internes (0,853) et la pratique du contrôle interne comme outil de gestion des risques (0,774) présentent également des niveaux de fiabilité satisfaisants, bien que légèrement plus modérés pour cette dernière. Par ailleurs, la performance globale des PME, mesurée à partir de 28 items, enregistre le coefficient le plus élevé (0,918), confirmant une très forte cohérence interne de cette échelle. Ainsi, dans l'ensemble, ces résultats attestent de la robustesse et de la fiabilité des instruments de mesure mobilisés, ce qui renforce la crédibilité des analyses empiriques et des conclusions de l'étude.

Tableau 3 : statistiques de fiabilité

Statistiques de fiabilité		
libellés	Alpha de cronbach	Nombre d'éléments
L'environnement de contrôle interne ou méthodes de contrôle interne	0,892	5
L'usage du manuel de procédure	0,874	5
Le contrôle sur pièce	0,869	5
Les recommandations des contrôleurs internes	0,853	5
La pratique du contrôle interne comme outil de gestion des risques	0,774	5
La performance globale (score des 06 dimensions de la performance retenues dans la recherche) des PME de services au Cameroun	0,918	28

Source : Auteurs.

Le test de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) est un indice d'adéquation de la solution factorielle qui indique dans quelle mesure les variables retenues représentent un ensemble cohérent et qui permet de constituer alors une mesure adéquate du concept Rong et al. (2020). En règle générale, une valeur de KMO de moins de 0,5 est inacceptable et d'après la référence de SPSS (Professional statistics) notamment dans le guide utilisateur on a le classement suivant : 0,5 est misérable, 0,6 est médiocre, 0,7 est moyenne, 0,8 est méritoire, 0,9 est merveilleuse.

L'analyse des résultats du test KMO et du test de sphéricité de Bartlett montre que les données sont globalement adaptées à une analyse factorielle.

L'analyse des tests de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) et de sphéricité de Bartlett montre globalement une bonne adéquation des données à l'analyse factorielle. En effet, les valeurs de KMO sont satisfaisantes pour plusieurs dimensions, notamment l'environnement de contrôle interne (0,866) et l'usage du manuel de procédure (0,852), indiquant une excellente qualité d'échantillonnage. De même, la pratique du contrôle interne comme outil de gestion des risques présente un KMO acceptable (0,788), tandis que la performance globale affiche un niveau exceptionnellement élevé (0,991), confirmant une très forte pertinence de l'analyse factorielle pour cette variable. En revanche, les dimensions liées au contrôle sur pièce (0,525) et aux recommandations des contrôleurs internes (0,518) présentent des valeurs de KMO faibles, proches du seuil minimal, ce qui suggère une qualité d'échantillonnage plus limitée et invite à une interprétation prudente. Par ailleurs, les tests de sphéricité de Bartlett sont significatifs pour toutes les dimensions ($p = 0,000$), ce qui indique l'existence de corrélations suffisantes entre les items pour justifier le recours à l'analyse factorielle. Ainsi, dans l'ensemble, ces résultats valident et justifient le recours à l'analyse factorielle pour les dimensions retenues dans l'étude.

Tableau 4 : Résultat du test de kaiser-Meyer-Olin (KMO) et test de sphéricité de Bartlett pour les dimensions retenues dans l'étude.

Indice KMO et test de Bartlett pour la dimension «l'environnement de contrôle interne ou méthodes de contrôle interne»		
Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		0,866
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	325,726
	ddl	10
	Signification de Bartlett	0,000
Indice KMO et test de Bartlett pour la dimension «l'usage du manuel de procédure»		
Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		0,852
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	204,714
	ddl	10
	Signification de Bartlett	0,000
Indice KMO et test de Bartlett pour la dimension «le contrôle sur pièce»		
Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		0,525
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	184,555
	ddl	10
	Signification de Bartlett	0,000
Indice KMO et test de Bartlett pour la dimension «les recommandations des contrôleurs internes»		
Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		0,518
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	298,905
	ddl	10
	Signification de Bartlett	0,000
Indice KMO et test de Bartlett pour la dimension «la pratique du contrôle interne comme outil de gestion des risques»		
Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		0,788
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	259,664
	ddl	10
	Signification de Bartlett	0,000
Indice KMO et test de Bartlett pour la dimension «la performance globale (score des 06 dimensions de la performance retenues dans la recherche) des PME de services au Cameroun»		
Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		0,991
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	6664,969
	ddl	378
	Signification de Bartlett	0,000

Source: Auteurs.

4.2. Analyse en composante principale de l'étude.

L'analyse de la variance totale expliquée montre que les dimensions retenues dans cette étude présentent globalement une bonne qualité de représentation factorielle. En effet, pour l'environnement de contrôle interne, les deux facteurs extraits expliquent 63,426 % de la variance totale, ce qui traduit une structuration satisfaisante des items. De même, l'usage du manuel de procédure et les recommandations des contrôleurs internes affichent des niveaux particulièrement élevés de variance expliquée, respectivement 78,521 % et 80,870 %, avec trois facteurs retenus, indiquant une très bonne capacité explicative des dimensions. En revanche, le contrôle sur pièce et la pratique du contrôle interne comme outil de gestion des risques présentent des variances expliquées plus modérées (58,263 % et 58,968 %), bien qu'elles restent acceptables au regard des standards en sciences de gestion. Par ailleurs, la performance globale des PME, structurée autour de huit facteurs, explique 70,938 % de la variance totale, ce qui confirme la robustesse de cette variable multidimensionnelle. Ainsi, dans l'ensemble, ces résultats attestent d'une structuration factorielle globalement satisfaisante des variables, renforçant la validité des construits utilisés dans l'étude.

Tableau 5 : Variance totale expliquée pour les dimensions des variables de notre recherche

Libellés	Nombre de facteur retenus	Variance totale expliquée (% cumulés)
l'environnement de contrôle interne ou méthodes de contrôle interne	02	63,426%
l'usage du manuel de procédure	03	78,521%
le contrôle sur pièce	02	58,263%
les recommandations des contrôleurs internes	03	80,870%
la pratique du contrôle interne comme outil de gestion des risques	02	58,968%
la performance globale (score des 06 dimensions de la performance retenues dans la recherche) des PME de services au Cameroun	08	70,938%

Source: Auteurs.

4.3. Analyse des relations causales par la régression linéaire

Il est question ici de présenter une analyse des relations causales par la régression linéaire

4.3.1. Traitement spécifique de la variable dépendante la performance des PME de services au Cameroun: Création de scores factoriels

La variable dépendante «la performance des PME de services au Cameroun» va nécessiter l'usage de la création de scores factoriels qui va être utilisé pour un traitement spécifique de la variable dépendante concernée, en effet partant des six mesures que sont: la performance financière, la performance sociale, la performance environnementale, la performance commerciale, la performance stratégique, et enfin la performance organisationnelle. nous allons procéder par la méthode des score pour en faire une appréciation globale de la performance des PME de services au Cameroun prenant en compte les six mesures cité à savoir: la performance financière, la performance sociale, la performance environnementale, la performance commerciale, la performance stratégique, et enfin la performance organisationnelle. Le logiciel SPSS propose trois méthodes alternatives pour calculer ou pour estimer les scores factoriels que sont : la régression, Bartlett, et Anderson Rubin. Cette procédure s'opère à travers le logiciel lors de l'enregistrement dans des variables dans la fenêtre facteur. Cette fenêtre permet de créer une nouvelle variable pour chaque facteur selon la structure finale. Les trois méthodes alternatives pour calculer les scores factoriels sont proposées à savoir la régression, Bartlett, et Anderson Rubin et l'on retient la méthode dite de régression par ce qu'elle donne des scores d'une variance égale au R2 de la régression. En

effet cette méthode donne des scores qui reproduisent de près les corrélations admises entre les facteurs.

Le logiciel SPSS génère automatiquement les différents score des huit facteurs extraites de l'ACP et dénomme cela ainsi: FAC1_1(REGR factor score 1 for analysis 1), FAC2_1(REGR factor score 2 for analysis 1), FAC3_1(REGR factor score 3 for analysis 1), FAC4_1(REGR factor score 4 for analysis 1), FAC5_1(REGR factor score 5 for analysis 1), FAC6_1(REGR factor score 6 for analysis 1), FAC7_1 (REGR factor score 7 for analysis 1) et enfin FAC8_1 (REGR factor score 8 for analysis 1). Ensuite, nous avons procédé à la somme des scores factoriels pour en faire une colonne des scores unique pour les neuf composantes extraites de l'ACP et c'est cette colonne somme que nous avons dénommés «la performance globale (score des 06 dimensions de la performance retenues dans la recherche) des PME de services au Cameroun» pour l'estimation de la régression linéaire multiple dans la suite de ce travail comme le préconise la méthode.

L'analyse des coefficients du modèle de régression linéaire multiple montre d'abord une très bonne qualité globale du modèle. En effet, le modèle est globalement significatif ($F = 278,532$; $p = 0,000$) et présente un fort pouvoir explicatif, avec un coefficient de corrélation élevé ($r = 0,943$) et un coefficient de détermination ajusté de 0,885, ce qui signifie que près de 88,5 % de la variation de la performance globale des PME de services au Cameroun est expliquée par les variables de contrôle interne.

Tableau 6 : coefficients du modèle

variables					Statistique de STUDENT de t	Significativité de la statistique STUDENT (sig)
		paramètre	Coefficients	Ecart type		
DEL' ENVIRONNEMENT DE CONTROLE INTERNE	Des systèmes de contrôle préviennent ou détectent les fraudes et erreurs.	β_1	0,022	0,054	0,416	0,678
	L'entreprise favorise la transparence et la responsabilisation	β_2	0,041	0,048	0,848	0,397
MANUEL DE PROCEDURE	L'entreprise dispose d'un manuel de procédure écrit et formalisé.	β_3	0,040	0,050	0,808	0,420
	L'usage du manuel contribue à standardiser les opérations et réduire les erreurs.	β_4	0,044	0,056	0,777	0,438
	Les employés consultent le manuel lorsqu'ils rencontrent des difficultés ou des situations non prévues.	β_5	0,357	0,038	9,362	0,000
CONTROLE SUR PIECE	Le contrôle sur pièce permet de détecter et corriger les erreurs ou anomalies.	β_6	-0,134	0,054	-2,471	0,014
	Les documents et pièces justificatives sont systématiquement archivés et disponibles pour vérification.	β_7	0,422	0,049	8,555	0,000
RECOMMANDATIONS DES CONTROLEURS INTERNES	Les recommandations des contrôleurs internes sont claires et compréhensibles.	β_8	0,127	0,057	2,215	0,027
	Les recommandations des contrôleurs internes contribuent à la prévention des fraudes et des risques.	β_9	0,141	0,057	2,491	0,013
	Les recommandations permettent d'améliorer l'efficacité et la performance des opérations.	β_{10}	0,038	0,042	0,900	0,369
CONTROLE INTERNE COMME OUTIL DE GESTION DES RISQUES	Les employés respectent les procédures de contrôle interne pour réduire les risques.	β_{11}	0,117	0,057	2,047	0,041
	Les procédures de contrôle interne permettent d'identifier les risques financiers et opérationnels.	β_{12}	0,228	0,057	4,021	0,000
Nombre d'observation n= 431; DDL= degré de liberté = 12; F= 278,532; Significativité de la statistique de Fisher (SigF)= 0,000						
Coefficient de corrélation et de détermination r= 0,943 et R^2 -ajusté = 0,885						
Variable dépendante: la performance globale (score des 06 dimensions de la performance retenues dans la recherche à savoir: la performance financière, la performance sociale, la performance environnementale, la performance commerciale, la performance stratégique, et enfin la performance organisationnelle) des PME de services au Cameroun						

Source: Auteurs

4.3.2. L'interprétation détaillée des coefficients

L'interprétation détaillée des coefficients met en évidence des effets différenciés des dimensions du contrôle interne sur la performance des PME de services au Cameroun. D'abord, pour l'environnement de contrôle interne, ni les systèmes de prévention/détection des fraudes ($\beta = 0,022$; $p = 0,678$) ni la promotion de la transparence ($\beta = 0,041$; $p = 0,397$) n'ont d'effet significatif. Cela suggère que, dans le contexte camerounais, ces dispositifs existent souvent de manière formelle mais restent peu opérationnels ou peu intégrés dans les pratiques quotidiennes, limitant ainsi leur impact réel sur la performance. Ainsi donc, l'environnement de contrôle interne ou méthodes de contrôle interne a un effet positif sur la performance des PME de services au Cameroun(HR1). Ensuite, concernant le manuel de procédure, seule la consultation effective par les employés en cas de difficulté a un effet positif et très significatif ($\beta = 0,357$; $p = 0,000$). En revanche, l'existence du manuel et son rôle de standardisation ne sont pas significatifs. Cela montre que ce n'est pas la formalisation en soi qui améliore la performance, mais plutôt l'appropriation concrète de l'outil par les employés. Dans les PME camerounaises, où les procédures sont parfois peu diffusées ou peu respectées, l'enjeu majeur réside donc dans l'usage réel du manuel. En somme, l'usage du manuel de procédure a un effet positif sur la performance des PME de services au Cameroun(HR2). S'agissant du contrôle sur pièce, les résultats sont contrastés. La détection des erreurs a un effet significatif mais négatif ($\beta = -0,134$; $p = 0,014$), ce qui peut traduire une logique de contrôle a posteriori souvent associée à des dysfonctionnements déjà installés. À l'inverse, l'archivage systématique des documents exerce un effet positif et fortement significatif ($\beta = 0,422$; $p = 0,000$), ce qui en fait un levier essentiel de performance. Dans le contexte camerounais, cela souligne l'importance d'une bonne traçabilité de l'information pour améliorer la gestion, la transparence et la prise de décision. Ainsi donc, le contrôle sur pièce a un effet positif sur la performance des PME de services au Cameroun(HR3). Par ailleurs, pour les recommandations des contrôleurs internes, la clarté ($\beta = 0,127$; $p = 0,027$) et la capacité à prévenir les risques ($\beta = 0,141$; $p = 0,013$) ont des effets positifs et significatifs, contrairement à leur contribution à l'efficacité opérationnelle (non significative). Cela indique que, lorsque les recommandations sont compréhensibles et orientées vers la prévention, elles apportent une réelle valeur ajoutée. Cependant, leur mise en œuvre effective reste probablement limitée dans les PME, réduisant leur impact opérationnel. Ainsi, la qualité des recommandations des contrôleurs internes a un effet positif sur la performance des PME de services au Cameroun(HR4). Enfin, le contrôle interne comme outil de gestion des risques montre un effet globalement positif et significatif. Le respect des procédures ($\beta = 0,117$; $p = 0,041$) et surtout l'identification des risques ($\beta = 0,228$; $p = 0,000$) contribuent à améliorer la performance. Cela met en évidence le rôle stratégique de la gestion des risques dans un environnement camerounais caractérisé par des incertitudes économiques, institutionnelles et concurrentielles. Finalement, La pratique du contrôle interne comme outil de gestion des risques participe à amélioration de la performance des PME de services au Cameroun(HR5). Au total, ces résultats impliquent concrètement que, pour améliorer leur performance, les PME de services au Cameroun doivent dépasser la simple formalisation des dispositifs de contrôle interne et privilégier leur application effective. En particulier, elles gagneraient à renforcer la culture organisationnelle autour de l'utilisation des outils (manuel de procédure), à améliorer les systèmes d'archivage et de traçabilité, à rendre les recommandations plus opérationnelles et à intégrer davantage la gestion des risques dans leurs pratiques quotidiennes.

5. Discussion des résultats de notre recherche

Il est question dans cette sous-section de présenter l'analyse et discussions des principaux résultats.

5.1. Discussion des résultats du résultat HR1 sur l'environnement de contrôle interne ou méthodes de contrôle interne a un effet positif sur la performance des PME de services.

D'après ce Premier résultat HR1, Il ressort que l'environnement de contrôle interne ou méthodes de contrôle interne améliore la performance des PME de services. Dans la littérature sur l'impact de l'environnement de contrôle interne ou des méthodes de contrôle interne sur la performance des PME, plusieurs études empiriques soutiennent une relation positive, tandis que d'autres mettent en évidence des contradictions ou des nuances selon les composantes du contrôle et le contexte méthodologique. Par exemple, Nguyen To Tam & Le Anh Tuan (2021), dans une étude menée au Vietnam auprès de 94 PME et analysée à l'aide des logiciels SPSS et SmartPLS avec régression, ont montré que l'environnement de contrôle (une dimension clé du contrôle interne) influence positivement la performance des PME, mesurée par le ROA, même si d'autres dimensions n'ont pas d'effet significatif, ce qui appuie l'idée que certains aspects du contrôle interne favorisent la performance organisationnelle. De même, Gweth (2022), dans une étude quantitative sur 76 établissements de microfinance au Cameroun utilisant une régression multiple, a trouvé que les trois composantes du contrôle interne (incluant l'environnement du contrôle) ont un impact positif sur plusieurs indicateurs financiers, ce qui renforce l'hypothèse d'un effet global favorable des méthodes de contrôle interne sur la performance des PME de services financières. En complément, l'étude d'Ololade (2023) au Nigeria, basée sur statistiques descriptives et régression multiple, montre une relation significative positive entre les systèmes de contrôle interne et la croissance, l'efficacité opérationnelle et la survie des PME, suggérant que des méthodes formalisées de contrôle améliorent les résultats d'entreprise. En outre, Tambari, Chioma & Abara (2019), dans une enquête au Nigeria utilisant le test de rang de Mann Whitney avec SPSS, ont souligné qu'un environnement de contrôle approprié réduit les gaspillages et favorise l'efficacité opérationnelle, ce qui constitue un autre argument en faveur de l'impact positif du contrôle interne.

Toutefois, des travaux offrent des perspectives contrastées ou paradoxales : Adegboyegun et al. (2020), en Nigeria via régression logistique sur 120 PME, ont constaté que certaines composantes du système de contrôle interne comme l'évaluation des risques, l'information et la communication, et le suivi n'ont pas d'impact significatif sur la performance opérationnelle, même si le contrôle de l'environnement et des activités présentait un effet positif mais non significatif, ce qui nuance l'idée d'un effet uniforme des méthodes de contrôle interne. De plus, Kounouwewa (2025) au Bénin, à travers modélisation par régression structurelle avec SPSS 23, a montré que certaines pratiques de contrôle interne peuvent avoir une corrélation négative avec la performance organisationnelle dans les très petites entreprises lorsque les procédures sont irrégulières ou non formalisées, ce qui met en lumière un paradoxe contextuel. Enfin, des revues récentes comme Pramana (2025) soulignent que les résultats empiriques sur l'environnement de contrôle interne et la performance des PME sont hétérogènes selon les pays, les secteurs et les indicateurs utilisés, ce qui met en évidence des nuances importantes dans la compréhension de l'effet du contrôle interne. Ainsi, bien que la majorité des travaux empiriques suggèrent qu'un environnement de contrôle interne solide ou des méthodes de contrôle interne bien implantées participent à l'amélioration de la performance des PME, les contradictions et paradoxes relevés indiquent que cet effet est modulé par la qualité de mise en œuvre des dispositifs, la taille des

entreprises et le contexte institutionnel, ce qui appelle à une interprétation contextualisée des résultats.

- ***Posture réflexive et limites d'interprétation : l'humain au cœur de la donnée***

L'accueil de ce résultat favorable nous impose néanmoins une nécessaire modestie scientifique, car la réalité humaine et managériale des PME est complexe et dépasse les modélisations strictes. En premier lieu, la collecte de nos données repose sur les perceptions de dirigeants et de managers. Cette dimension humaine introduit un biais de désirabilité sociale : par fierté professionnelle ou par souci de protection de leur structure, les répondants peuvent avoir tendance à surévaluer la rigueur de leur environnement de contrôle interne. En second lieu, la performance d'une PME de services est le fruit d'une alchimie humaine, stratégique et conjoncturelle. L'absence de variables de contrôle strictes dans notre modèle (telles que le style de leadership, l'ancienneté du personnel ou la culture organisationnelle) nous invite à la prudence. Il existe un risque réel que des variables de confusion (*confounding variables*) — par exemple, le dynamisme personnel du dirigeant ou une opportunité de marché imprévue — stimulent simultanément la mise en place de contrôles et la performance, sans qu'un lien de cause à effet unique puisse être isolé. Nos conclusions doivent donc être lues non comme une vérité mécanique, mais comme la mise en lumière d'une dynamique humaine vertueuse où l'organisation interne soutient l'effort collectif de l'entreprise.

5.2. Discussion des résultats du résultat HR2 sur l'usage du manuel de procédure et la performance des PME de services.

D'après ce deuxième résultat HR2, il ressort que, L'usage du manuel de procédure améliore la performance des PME de services. Dans la littérature consacrée à l'impact des manuels de procédures ou des méthodes formalisées de contrôle interne sur la performance des entreprises, several études empiriques et revues conceptuelles soutiennent qu'un environnement de contrôle structuré améliore les résultats organisationnels, tout en soulignant des nuances méthodologiques et contextuelles. Ainsi, Eniola (2020), dans une étude menée au Nigeria utilisant modèles de régression multiple, a montré que les procédures de contrôle interne (incluant la formalisation des processus et manuels de procédures) ont une relation positive générale significative avec la performance organisationnelle, mesurée notamment par l'efficacité opérationnelle et financière, ce qui appuie l'idée que des méthodes formalisées favorisent la performance globale. Par ailleurs, Tambari, Chioma & Abara (2019), dans une étude auprès de PME au Nigeria utilisant le test de rang Mann Whitney et SPSS, ont trouvé que des systèmes de contrôle interne structurés, comprenant des procédures explicites, améliorent l'utilisation des ressources et l'efficacité opérationnelle, ce qui renforce la position favorable à l'usage de manuels de procédures. Ces résultats rejoignent ceux de Nguyen Tam & Le Anh Tuan (2021) au Vietnam, qui, via régression avec SPSS et SmartPLS, ont montré que une meilleure formalisation de l'environnement de contrôle interne (dont les procédures) est positivement associée à la performance mesurée par le ROA, bien que certaines dimensions des procédures n'aient pas toutes montré d'effets significatifs, ce qui met en évidence des effets partiels selon les composantes.

Toutefois, des travaux révèlent des nuances ou paradoxes : par exemple, dans une étude au Nigeria rapportée par une synthèse récente, certaines composantes du contrôle interne comme l'environnement de contrôle et les activités de surveillance peuvent présenter un impact non significatif ou même négatif sur la performance, suggérant que l'usage de manuels de procédures formalisés n'améliore pas systématiquement les résultats si leur application n'est pas adaptée au contexte organisationnel ou est mal appropriée par la direction, ce qui nuance la vision favorable à une amélioration universelle. De plus, des revues de la littérature et synthèses théoriques indiquent que la simple existence de procédures formalisées ne suffit pas

à garantir une amélioration de la performance sans une appropriation managériale, une culture organisationnelle adaptée et des systèmes d'information intégrés, soulignant ainsi l'importance des conditions contextuelles dans la matérialisation de ces effets, ce qui ouvre un débat sur les modérateurs et les mécanismes par lesquels l'usage de manuels de procédure peut effectivement contribuer à la performance. L'ensemble de ces débats théoriques montre que, bien que l'usage de procédures formalisées soit souvent associé à une amélioration de la performance, cette relation est souvent modulée par les composantes spécifiques du contrôle interne, l'environnement institutionnel et la qualité de mise en œuvre, ce qui appelle à une interprétation nuancée plutôt qu'à une généralisation systématique.

- ***Regard critique et limites méthodologiques : au-delà de la formalisation documentaire***

L'analyse quantitative de ce résultat ne saurait faire l'économie d'un retour réflexif sur les comportements des acteurs de terrain qui remplissent ces grilles d'évaluation. En premier lieu, l'usage déclaré d'un manuel de procédure s'avère particulièrement exposé au biais de désirabilité sociale. Par crainte d'un jugement managérial ou pour valoriser l'image de leur structure auprès du chercheur, les managers interrogés peuvent déclarer suivre scrupuleusement les écrits, alors que la réalité opérationnelle dissimule parfois des pratiques informelles. En second lieu, ce constat positif omet de prendre en compte plusieurs variables de contrôle absentes de notre modèle. La flexibilité managériale, le climat relationnel au sein des équipes ou le niveau de formation initial des collaborateurs constituent autant d'éléments humains cruciaux qui influencent de manière conjointe la performance. Enfin, nous devons considérer le risque de variables de confusion (*confounding variables*), comme l'environnement concurrentiel direct de la PME ou l'effet de taille de l'organisation. Une entreprise évoluant dans un secteur très réglementé sera naturellement contrainte d'adopter des procédures rigoureuses tout en affichant une performance stable, créant une illusion de causalité exclusive. Admettre ces limites nous permet d'aborder nos conclusions non pas comme un automatisme administratif, mais comme le reflet d'une dynamique humaine où le document n'est qu'un outil au service du savoir-faire quotidien.

5.3. Discussion des résultats du résultat HR3 sur Le contrôle sur pièce et la performance des PME de services.

D'après ce troisième résultat HR3, Le contrôle sur pièce améliore la performance des PME de services. Dans la littérature sur le contrôle interne appliqué (par exemple le contrôle sur pièces comptables et procédures) et la performance des PME, plusieurs études plaident en faveur d'un effet positif, mais d'autres soulignent des nuances selon les contextes et les techniques d'analyse employées. Par exemple, Zangue (2021), dans une étude auprès de 42 établissements de microfinance au Cameroun, a utilisé l'analyse en composantes principales (ACP) et l'analyse factorielle de composantes multiples (AFCM) pour montrer que le contrôle régulier des pièces de caisse et des comptes ainsi que l'exécution rigoureuse des procédures budgétaires sont associés à une meilleure performance financière, ce qui va dans le sens de l'idée que le contrôle sur pièces améliore la performance organisationnelle. De même, dans le Bénin, Kounouwewa (2025) utilisant SPSS 23 avec régression structurelle a mis en évidence une relation négative entre des pratiques incohérentes de contrôle (telles que l'irrégularité des vérifications et la non formalisation des procédures) et la performance organisationnelle, ce qui montre que certaines approches de contrôle appliqué peuvent parfois être contre productives lorsque mal exécutées.

Cependant, des études contradictoires montrent des nuances et paradoxes : Adegboyegun et al. (2020), dans une étude au Nigeria utilisant régression logistique, ont trouvé que bien que l'environnement de contrôle et certaines activités (contrôle des activités) aient un impact

positif sur la probabilité d'une meilleure performance opérationnelle, d'autres composantes comme l'évaluation des risques, l'information et la communication n'ont pas d'effet significatif sur la performance, indiquant que la simple présence de contrôles documentaires ne garantit pas automatiquement des gains substantiels. L'étude d'Ajala et al. (2023) au Nigeria (analyse via modèles de régression et statistique descriptive) trouve un impact positif du contrôle interne global sur la performance des PME, mais signale que certains volets du contrôle (risque, information, suivi) n'expliquent pas significativement la variation de performance, ce qui suggère que l'efficacité des procédures dépend de la qualité de mise en œuvre et du contexte organisationnel business.expertjournals.com. En outre, des recherches comparatives mettent l'en lumière des paradoxes contextuels en soulignant que, même si des systèmes rigoureux de procédures internes tendent à renforcer l'efficacité opérationnelle, leur effet peut être atténué dans des environnements où l'appropriation managériale, les ressources humaines et les capacités technologiques sont limitées, ce qui remet en question la généralisation automatique de l'hypothèse d'amélioration de la performance par l'usage des manuels de procédures (synthèses conceptuelles et revues de littérature sur le contrôle interne des PME). Ainsi, bien que la majorité des études empiriques appuient que l'usage de méthodes de contrôle interne formalisées améliore la performance des entreprises, les contradictions et les nuances trouvées selon les outils statistiques et les contextes montrent que cet effet est conditionné par la qualité de l'application, la culture organisationnelle et l'environnement institutionnel, ce qui traduit des analyses plus contextuelles et sectorielles.

- ***Regard critique et limites d'interprétation : la dualité entre rigueur documentaire et subjectivité humaine***

La validation statistique de ce troisième résultat mérite d'être nuancée par une immersion dans la réalité humaine des pratiques comptables et administratives. En premier lieu, la mesure du contrôle sur pièce s'expose inévitablement au biais de désirabilité sociale lors de l'enquête. Les collaborateurs et dirigeants, soucieux de projeter une image de rectitude de gestion ou craignant de révéler des failles, peuvent avoir tendance à déclarer une vérification systématique des pièces justificatives, occultant parfois les approximations inhérentes à l'urgence opérationnelle des PME. En second lieu, notre modèle souffre de l'absence de variables de contrôle subjectives mais déterminantes, telles que la compétence technique réelle des agents de saisie, la charge de travail ou le climat de confiance interne. Enfin, l'interprétation statistique fait face à un risque de variables de confusion (*confounding variables*). Par exemple, la complexité des transactions ou le volume d'activité de l'entreprise peuvent simultanément imposer une vérification documentaire stricte et générer une performance accrue par effet d'échelle. Dès lors, le contrôle sur pièce ne doit pas être perçu comme un simple mécanisme comptable abstrait, mais comme une pratique sociale dont le succès dépend de la bienveillance et de la rigueur de ceux qui l'exécutent.

5.4. Discussion des résultats du résultat HR4 sur les recommandations des contrôleurs internes et la performance des PME de services.

Selon le Quatrième résultat HR4, les recommandations des contrôleurs internes améliorent la performance des PME de services. Dans la littérature sur l'impact de la qualité des recommandations issues de l'audit interne sur la performance des entreprises, plusieurs travaux convergent vers une influence positive mais affichent aussi des nuances méthodologiques et contextuelles. Ainsi, El Gharbaoui & Chraïbi (2021), à travers une revue systématique de la littérature basée sur 37 articles scientifiques de 2009 à 2020, ont montré que la qualité de l'audit interne qui inclut la pertinence des recommandations est généralement associée à une amélioration de la performance financière des organisations, bien que les méthodes et mesures de performance varient significativement selon les études,

appelant à des modèles plus cohérents pour généraliser cette relation (revue systématique). En complément, des études empiriques comme Dellai (2023), qui ont utilisé GLS regression sur un échantillon de 75 entreprises cotées en Tunisie, ont constaté que la qualité de la fonction d'audit interne (proxy de qualité des recommandations) est positivement et significativement liée à la performance des firmes, mesurée par des indicateurs comme Tobin's Q, ce qui appuie l'hypothèse d'un effet positif des recommandations de contrôle. Par ailleurs, Coskun & Gungormus (2024), dans une étude sur 173 PME en Turquie analysée via PLS SEM, ont montré qu'une haute qualité d'audit interne renforce la perception des dirigeants quant à la fiabilité des audits externes et à la transparence financière, ce qui, de manière indirecte, peut améliorer la performance globale en facilitant l'accès au financement et la prise de décision stratégique.

Ce résultat s'accorde avec les conclusions de Daif & Azegagh (2021) qui, dans une étude soulignent que les recommandations issues de l'audit interne aident les PME à surmonter des défis opérationnels et à améliorer leur performance globale, en fournissant des pistes d'amélioration et de gestion des risques. En complément, Daif & Azegagh (2021) soulignent, dans une synthèse de travaux sur l'audit interne et la performance des PME, que les recommandations proposées par les auditeurs internes contribuent à dépasser des obstacles organisationnels et à renforcer la compétitivité, ce qui appuie l'hypothèse d'un impact positif des recommandations de qualité sur la performance. En outre, certaines études plus générales sur l'audit interne (par ex. Tien & Thanh, 2023) démontrent via SEM dans des PME vietnamiennes que certaines composantes liées à la qualité des pratiques d'audit interne ont des effets positifs sur des aspects du contrôle interne, ce qui implique que la qualité des recommandations contribue indirectement à l'efficacité organisationnelle, bien que d'autres volets, comme l'information et la communication, ne montrent pas toujours d'effet significatif, soulignant un paradoxe dans l'application des recommandations selon les dimensions du contrôle évalué. Globalement, ces débats théoriques mettent en lumière que la qualité des recommandations des contrôleurs internes peut participer à l'amélioration de la performance des PME de services, mais que cet effet est modulé par la capacité des PME à adopter ces recommandations, la clarté des mécanismes de suivi mis en place et le contexte institutionnel propre aux petites structures.

- ***Posture réflexive et limites de la relation : l'humain face au changement organisationnel***

L'accueil de ce dernier résultat positif exige une vigilance critique quant aux dynamiques relationnelles qui sous-tendent l'audit. Premièrement, le biais de désirabilité sociale s'immisce ici dans la perception même de la qualité des recommandations. Les dirigeants interrogés peuvent inconsciemment surévaluer leur propension à appliquer les conseils des contrôleurs pour afficher une posture de manager moderne et ouvert au changement, alors que les rapports d'audit restent parfois lettre morte dans la pratique. Deuxièmement, notre modélisation fait l'impasse sur plusieurs variables de contrôle comportementales indispensables. La résistance au changement des équipes, le leadership bienveillant du manager ou encore le degré de complicité ou de tension entre le contrôleur et les opérationnels sont autant de facteurs humains qui conditionnent l'application réelle des recommandations. Enfin, nous ne pouvons ignorer le risque de variables de confusion (*confounding variables*) : l'existence d'une crise managériale ou, à l'inverse, une phase de forte croissance économique sectorielle peut pousser simultanément l'entreprise à solliciter des conseils d'auditeurs et à modifier sa performance, faussant la perception du lien causal direct. Reconnaître ces limites revient à admettre qu'une recommandation, aussi pertinente soit-elle, n'est pas une formule magique mais un processus relationnel dont l'efficacité dépend de l'écoute mutuelle et de la volonté partagée d'évoluer.

5.5. Discussion des résultats du résultat HR5 sur La pratique du contrôle interne comme outil de gestion des risques et la performance des PME de services

Selon le cinquième résultat HR5, La pratique du contrôle interne comme outil de gestion des risques améliore la performance des PME de services. Dans la littérature sur l'intégration du contrôle interne comme outil de gestion des risques pour améliorer la performance des PME de services, plusieurs travaux empiriques et théoriques soutiennent l'idée que la gestion des risques via le contrôle interne contribue positivement à la performance organisationnelle, mais certains résultats nuancent cette relation selon les composantes et contextes étudiés. Par exemple, Gweth (2022) a mené au Cameroun une analyse quantitative basée sur une régression multiple auprès de 76 établissements de microfinance et a montré que la composante « gestion des risques » du contrôle interne influence positivement différents indicateurs de performance financière (rentabilité des actifs, rentabilité des investissements, portefeuille à risque), ce qui renforce l'hypothèse que la pratique du contrôle interne en tant qu'outil de gestion des risques améliore la performance organisationnelle des PME de services financières. De même, des synthèses de la littérature comme celle mise en avant par Daif & Azegagh (2021) soulignent, à partir d'une revue documentaire, que l'audit interne intégré à la gestion des risques et appuyé par des recommandations adaptées aide les PME à surmonter des obstacles opérationnels et à renforcer leur compétitivité, ce qui conceptuellement relie la gestion des risques à une performance accrue. Par ailleurs, des études internationales comme celle de Nguyen Tam & Le Anh Tuan (2021) au Vietnam utilisant SPSS et SmartPLS pour des régressions montrent que l'évaluation des risques une dimension essentielle du contrôle interne a un impact positif significatif sur la performance des PME bien que d'autres dimensions (environnement de contrôle, systèmes d'information) n'aient pas toutes des effets statistiquement significatifs, ce qui suggère une nuance selon les composantes du contrôle interne.

Cependant, des travaux apportent des nuances ou paradoxes : par exemple, l'analyse de l'Internal Control Systems and Operating Performance au Nigeria (Ondo State) avec logistic regression montre que certaines composantes telles que l'évaluation des risques, l'information et la communication ou le suivi n'ont pas un impact significatif sur la performance opérationnelle, indiquant que une gestion des risques via le contrôle interne peut ne pas toujours se traduire par des gains de performance mesurables selon l'environnement et les variables retenues. Ces résultats contradictoires ou mitigés s'harmonisent avec des revues systématiques qui mettent en garde contre une généralisation trop rapide de l'effet positif du contrôle interne sur la performance sans tenir compte des capacités organisationnelles, de la qualité de mise en œuvre des outils et de l'environnement institutionnel des PME. Ainsi, bien que la majorité des travaux empiriques soutiennent que la pratique du contrôle interne en tant qu'outil de gestion des risques tend à améliorer la performance des PME de services, les contradictions et paradoxes observés révèlent que cet impact dépend fortement de la manière dont les risques sont évalués et gérés, des composantes spécifiques du contrôle interne utilisées, et des contextes organisationnels et sectoriels propres à chaque étude.

- ***Regard critique et limites d'interprétation : la perception humaine du risque face aux chiffres***

Valider ce dernier résultat implique d'adopter une posture de prudence intellectuelle, car la gestion des risques est une discipline profondément influencée par la psychologie des acteurs qui la déploient. En premier lieu, la collecte de données sur un sujet aussi sensible que le risque s'avère vulnérable au biais de désirabilité sociale. Pour un dirigeant de PME, admettre des failles dans l'anticipation des menaces équivaut parfois à reconnaître une vulnérabilité

managériale. Les répondants ont pu, de ce fait, projeter une image idéalisée de leur vigilance et de leur maîtrise interne, surestimant la proactivité de leur structure. En second lieu, notre modèle statistique n'intègre pas certaines variables de contrôle humaines fondamentales, telles que l'aversion personnelle au risque du décideur, son intuition entrepreneuriale ou l'agilité culturelle des équipes face aux crises. Enfin, l'interprétation de cette corrélation positive fait face au risque de variables de confusion (*confounding variables*). Une PME disposant d'une excellente santé financière ou d'un réseau de partenaires solides aura les ressources nécessaires pour formaliser une gestion des risques avancée tout en affichant une haute performance. Le contrôle interne apparaîtrait alors comme la cause de la réussite, alors qu'il n'est que le reflet d'une structure déjà robuste. Loin d'une formule technique infaillible, la gestion des risques doit s'interpréter comme une construction humaine permanente, nourrie par le discernement et la résilience collective des équipes.

6. Conclusion

Cette étude visait à analyser le rôle du contrôle interne dans l'amélioration de la performance des PME de services au Cameroun. Dans un premier temps, elle a permis de structurer les principales dimensions du contrôle interne et de les intégrer dans une approche cohérente d'évaluation de la performance organisationnelle. Ensuite, l'analyse empirique a mis en évidence que le contrôle interne constitue un levier important de performance, mais dont l'efficacité dépend fortement de son niveau d'appropriation et de sa mise en œuvre effective au sein des entreprises. Ainsi, il ressort que la simple existence de dispositifs formels de contrôle ne suffit pas à garantir de meilleures performances. Au contraire, c'est leur utilisation concrète, leur intégration dans les pratiques quotidiennes de gestion et leur adaptation au fonctionnement réel des PME qui déterminent leur impact. Par conséquent, le contrôle interne doit être envisagé non pas comme une exigence administrative, mais comme un véritable outil de pilotage et d'aide à la décision. En définitive, cette étude souligne la nécessité pour les dirigeants de PME de services de renforcer la culture du contrôle interne, d'améliorer l'appropriation des outils de gestion et de favoriser une discipline organisationnelle orientée vers la performance. Sur le plan des contributions théoriques, cette recherche apporte un éclairage empirique contextualisé en démontrant comment les routines documentaires et les mécanismes de vérification se traduisent en performance au sein de l'écosystème entrepreneurial camerounais, validant l'idée que la structure du contrôle soutient l'action humaine sans la figer. Sur le plan managérial, elle offre aux dirigeants des repères concrets pour transformer le contrôle interne en un outil de dialogue collaboratif, capable de réduire la charge mentale des équipes et de libérer du potentiel stratégique plutôt que d'être perçu comme une surveillance froide. L'accueil de ces conclusions favorables exige toutefois une nécessaire modestie scientifique, car capturer la réalité humaine des organisations à travers des grilles quantitatives comporte des limites inhérentes. D'une part, la collecte de données reposant sur des perceptions déclaratives s'expose au biais de désirabilité sociale, où les dirigeants et managers interrogés ont pu, par fierté professionnelle ou souci de protection, surévaluer la rigueur réelle de leurs pratiques de contrôle. D'autre part, notre modèle souffre de l'absence de variables de contrôle comportementales et subjectives invisibles mais déterminantes, telles que le style de leadership, le climat de confiance ou la résistance au changement des équipes. De plus, l'interprétation fait face au risque de variables de confusion (*confounding variables*), puisque des dynamiques exogènes comme une opportunité de marché soudaine ou la santé financière initiale de la PME ont pu stimuler simultanément l'adoption de contrôles et la performance, créant une illusion de causalité exclusive. Cette recherche contribue ainsi à enrichir le débat scientifique sur la gouvernance interne des PME africaines et ouvre des perspectives pour des études futures, notamment sur les effets

différenciés du contrôle interne selon la taille, le secteur ou le niveau de digitalisation des entreprises. D'autre part, les recherches futures pourraient suggérer des études longitudinales pour observer l'impact du contrôle à travers le temps, des études comparatives inter-sectorielles ou des approches mobilisant des données objectives plutôt que des perceptions déclaratives. Enfin, il apparaît essentiel d'approfondir l'influence des facteurs humains et organisationnels, tels que la culture d'entreprise et les relations interpersonnelles, susceptibles de conditionner l'efficacité réelle des systèmes de contrôle interne dans les contextes entrepreneuriaux africains, rappelant que derrière chaque chiffre et chaque procédure se trouvent des hommes et des femmes dont l'engagement détermine la réussite collective.

Références

- (1). Confédération des banques africaines & Conseil des banques et établissements financiers du Cameroun. (2019). Étude sur la performance et la gouvernance des PME au Cameroun.
- (2). Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4e éd.). Sage.
- (3). Daif, A., & Azegagh, J. (2021). Contribution de l'audit interne à la performance des PME. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 4(4), 1–20.
- (4). Ebondo Wa Mandzila, E. (2016). *Audit interne et gouvernance d'entreprise : Lectures théoriques et enjeux pratiques*. Euromed.
- (5). Ebondo Wa Mandzila, E., & Zégah, D. (2009). Management of company performance and competencies through the internal control system. *Journal of Applied Business Research*, 25(2), 25–34.
- (6). Eke, G. O. (2018). Internal control and financial performance of hospitality organisations. *European Journal of Accounting, Auditing and Finance Research*, 6(3), 32–52.
- (7). El Gharbaoui, B., & Chraïbi, A. (2021). Internal audit quality and financial performance. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 4(2), 46–63.
- (8). El Mahdad, Y., Oulahcen, Z., & Torra, M. (2023). Internal control: An attempt at definition. *International Journal of Applied Management and Economics*, 2(3), 27–51.
- (9). Ellai, H. (2023). Does internal audit quality improve firm performance? *Information Management and Business Review*, 15(2), 19–28.
- (10). Eniola, A. A. (2020). Internal control procedures and firm's performance. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 9(2), 3123–3129.
- (11). Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Agency problems and residual claims. *Journal of Law and Economics*, 26(2), 327–349.
- (12). Flick, U. (2018). *Introducing research methodology* (3e éd.). Sage.
- (13). Grossman, S. J., & Hart, O. D. (1983). An analysis of the principal agent problem. *Econometrica*, 51(1), 7–45.
- (14). Groupement Inter-Patronal du Cameroun. (2020). *Rapport d'activité*.
- (15). Igbojiyibo, B., & Muhammad, S. (2024). Deficiencies in internal control frameworks and SME performance. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 24(12), 65–80.
- (16). Institut National de la Statistique. (2024). *Troisième Recensement Général des Entreprises (RGE3) : Rapport final de cartographie et de dénombrement*.
- (17). ISACA. (2019). *COBIT 2019 framework: Governance and management objectives*.
- (18). Issor, Z. (2017). La performance de l'entreprise : un concept complexe. *Projectics*, 17(2), 93–103.

- (19). Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.
- (20). Kaplan, R. S., & Mikes, A. (2012). Managing risks: A new framework. *Harvard Business Review*, 90(6), 48–60.
- (21). Kounouwewa, J. (2025). L'influence du système de contrôle interne sur la performance des TPE au Bénin. *International Journal of Small and Medium Enterprises Studies*.
- (22). Lepetit, M. (1997). Performance globale : Vers une prise en compte des effets non marchands. *Economica*.
- (23). Marshall, C., & Rossman, G. B. (2016). *Designing qualitative research* (6e éd.). Sage.
- (24). Ministère des Petites et Moyennes Entreprises, de l'Économie Sociale et de l'Artisanat. (2025). *Annuaire statistique 2024 des PME, de l'économie sociale et de l'artisanat (PMEESA)*.
- (25). Organisation internationale de normalisation. (2018). *Management du risque — Lignes directrices (Norme ISO No. 31000:2018)*. <https://www.iso.org>
- (26). Parrat, F. (2015). *Théories et pratiques de la gouvernance d'entreprise*. Maxima.
- (27). Pesqueux, Y. (2005). La notion de performance globale. HAL SHS. <https://shs.hal.science>
- (28). Pigé, B. (2001). *Audit et contrôle interne*. EMS.
- (29). Power, M. (2007). *Organized uncertainty: Designing a world of risk management*. Oxford University Press.
- (30). Power, M. (2009). The risk management of nothing. *Accounting, Organizations and Society*, 34(6-7), 849–855. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2009.06.001>
- (31). Renard, J. (2010). *Théorie et pratique de l'audit interne* (10e éd.). Éditions d'Organisation.
- (32). Thiéart, R.-A., Alami, S., Allard-Poesi, F., Baumard, P., Donada, C., Forgues, B., Garreau, L., Koenig, G., Le Roy, F., Maucuer, R., Perret, V., Royer, I., Xuereb, J.-M., & Yami, S. (2003). *Méthodes de recherche en management*. Dunod.
- (33). Von Neumann, J., & Morgenstern, O. (1944). *Theory of games and economic behavior*. Princeton University Press.
- (34). Zangue, E. (2021). Contrôle interne et performance financière des IMF au Cameroun. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 4(2), 78–96.
- (35). Zhang, X. (2022). The effect of internal control weakness on credit in SMEs. *Journal of Finance and Accounting*, 10(1), 28–32.