

# **La Planification Du Developpement: Un Outil De Performance Des Etablissements De Microfinance (EMF) Au Cameroun**

*Essomme Innocent, PhD*

Sciences de Gestion, Enseignant-Chercheur,  
Université de Dschang, Cameroun

doi: 10.19044/esj.2017.v13n7p186 [URL:http://dx.doi.org/10.19044/esj.2017.v13n7p186](http://dx.doi.org/10.19044/esj.2017.v13n7p186)

---

## **Abstract**

This research deals with the relationship between Development Planning and the performance of enterprises in the MFI sector in the city of Yaoundé. Based on the Pearson chi-square test performed on 46 EMFs observed over the period 2011-2014, our results show that the performance of these firms is not independent of how they formalize their decision-making processes in the form Development plan. In addition, the study notes that firms that choose to make proactive and rational decisions as a management model, places more emphasis on planning. However, the use of a formal plan for long-term planning allows for good performance of MFIs. This is why we suggest to these companies the use and implementation of the development plan and the making of advance decisions for growing their business.

---

**Keywords:** Planning, development, performance, microfinance

---

## **Résumé**

Cette recherche aborde la relation entre la Planification du développement et la performance des entreprises du secteur des EMF de la ville de Yaoundé. À partir du test de khi-deux de Pearson réalisé sur 46 EMF observées sur la période 2011-2014, nos résultats montrent que la performance de ces entreprises n'est pas indépendante de la façon dont elles formalisent leurs processus de prise de décisions sous forme de plan de développement. De plus, cette étude relève que les entreprises qui choisissent comme mode de gestion, la prise des décisions proactives, rationnelles, accordent plus d'importance à la planification. Toutefois, l'utilisation d'un plan formalisé de planification à long terme permet une bonne performance des EMF. C'est pourquoi, nous suggérons à ces entreprises l'utilisation et

l'implémentation du plan de développement et la prise des décisions anticipées pour la croissance de leur entreprise.

---

**Mots-clés:** Planification, développement, performance, microfinance

### **Contexte De l'étude Et Problematique**

La politique du protectionnisme appliquée au Cameroun au cours des décennies 1960 à 1990 a permis aux entreprises de résister à la concurrence étrangère et d'obtenir des performances non négligeables. A ce sujet, Kombou (1998, p.262) affirme que « les entreprises camerounaises se trouvent confrontées à une concurrence étrangère de plus en plus forte au fur et à mesure que s'estompent les éléments du protectionnisme qui leur ont permis jadis d'avoir les performances relatives qu'on leur connaît aujourd'hui ».

A partir des années 1980, ces pratiques ne peuvent plus être appliquées rigoureusement à cause du phénomène de la globalisation des économies et de la globalisation financière qui mettent désormais un accent sur l'ouverture. On a assisté de 1980 jusqu'à nos jours à la suppression des barrières entre marchés nationaux et marchés étrangers. La levée de ces barrières n'est pas sans effet sur les performances des entreprises camerounaises en général et celles des EMF en particulier.

Certes, la globalisation des marchés peut avoir des retombées positives pour certaines entreprises à travers l'élargissement des débouchés pour les exportations, les possibilités d'acquisition de nouvelles connaissances et technologies, la formation de la main-d'œuvre jadis non qualifiée, etc. Mais, ses effets sont tout aussi périlleux avec comme corollaire une concurrence rude et une mauvaise rentabilité. Cette globalisation qui s'accompagne d'une généralisation de la concurrence nationale et/ou internationale entraîne ainsi les entreprises en général et les EMF en particulier, dans l'atteinte des performances peu reluisantes. En d'autres termes, certains EMF ont des performances médiocres aujourd'hui. Ces résultats parfois mitigés sont imputables à plusieurs facteurs ou causes notamment une d'organisation approximative ou une absence de planification du développement. De ce point de vue, les EMF sont à la recherche permanente des solutions qui peuvent leur permettre d'améliorer les niveaux de leurs résultats.

Parmi les différentes solutions, certains auteurs ont établi que la planification stratégique joue un rôle prééminent. Ansoff (1965) propose une amélioration de la performance par la planification à travers une procédure stratégique de quelques enjeux : vecteur de croissance, typologie des manœuvres stratégiques et diversification.

Cependant, d'autres auteurs estiment que la planification est indispensable pour l'entreprise. Ils privilégient l'improvisation et l'intuition. Stoner et Fry (1987) affirment que des plans intuitifs et non écrits suffisent.

Au regard de ce qui précède, la question qui guide cette recherche est la suivante : *quel est l'impact de la planification du développement sur les performances économiques et commerciales des Etablissements de Microfinance de Yaoundé ?*

Pour répondre à cette question, il sera question dans un premier temps d'analyser les travaux effectués sur la planification du développement et la performance. Puis, successivement, la méthodologie et les résultats de notre étude seront présentés et discutés.

### **Planification du développement et performance de l'entreprise : une relation mitigée**

Les travaux établissant la liaison entre la planification stratégique (implicitement la planification du développement) et la performance de l'entreprise dans la littérature économique et financière sont assez importants.

### **Les travaux théorique et empirique**

Le concept de stratégies d'entreprise est l'objet d'importants travaux signés des chercheurs universitaires dans la Harvard Business Review. De ces publications émergent trois principaux éléments sur lesquels se fondent jusqu'aujourd'hui les démarches stratégiques : la procédure de planification de Gilmore et Bradenburg (1962), le modèle LCAG de quatre professeurs à Harvard (Leaned, Christensen, Andrews, Guth (1965); et l'ouvrage de Ansoff Corporate Strategy (1965)). De plus, Gilmore et Bradenburg proposent une procédure de Planification Stratégique détaillée et des concepts clés: domaines d'activités, profil de compétences et vocation économique de l'entreprise, synergie, analyse concurrentielle.

Toutefois, le modèle LCAG suggère une démarche fondée sur l'analyse de l'environnement et la mise en évidence des facteurs clés du succès : analyse de l'entreprise, de ses forces et faiblesses, compétences distinctives, détermination et évaluation des stratégies possibles, prise en compte des valeurs et buts des dirigeants, formulation des stratégies retenues. Cette démarche est davantage enrichie et précisée par Andrews (1971) à travers la matrice forces/faiblesses, opportunités/menaces.

Par contre, Ansoff apporte dans son ouvrage Corporate Strategy (1965) une procédure de décision stratégique et une clarification des concepts majeurs tels : vecteur de croissance, typologie des manœuvres stratégiques, diversification. Cet ouvrage va légitimer la Planification Stratégique dans les grandes entreprises.

Cependant, la théorisation de la planification stratégique par l'analyse concurrentielle s'appuie sur le modèle de A.D Little, le Boston Consulting Group et le modèle Mckensey. Ces modèles ont une vision proche de la stratégie: composer et gérer un portefeuille de domaines d'activités offrant un taux de croissance et un renouvellement satisfaisant des cash-flows sur la durée, à partir d'un diagnostic concurrentiel de chacun, la part de marché et/ou des avantages suffisants, le potentiel de développement qu'offre un domaine d'activité sont ici les déterminants important de la performance de l'entreprise.

Malheureusement, Mintzberg (1994, p.2258), en s'appuyant sur la littérature spécialisée sur l'observation et l'évolution effective des pratiques des entreprises conteste vigoureusement que « la planification stratégique permet la conduite des bonnes réflexions stratégiques et l'émergence de stratégies créatives. Selon lui, elle recèle trois vices fondamentaux : la prévision, la séparation pensée/action et la formalisation ».

L'auteur considère qu'il est pratiquement impossible de prévoir des discontinuités telles que les innovations technologiques ou des mouvements de prix, alors que la planification stratégique fait référence à une certaine stabilité pendant toute la durée du plan, figeant ainsi les stratégies en rigidifiant l'entreprise. On peut de ce fait relever avec Mintzberg (1994, *Op Cit*) que la prévision ne permet pas toujours de déceler les difficultés économiques, technologiques ou politiques souvent préjudiciables pour l'avenir de l'entreprise.

*Sur un plan empirique*, certains auteurs à travers leurs études sont arrivés à la conclusion selon laquelle il y'a absence de relation significative entre la planification et le rendement; Kallman (1977), Shuman (1975), et Bracker et Pearson (1986) citent sept études dont les conclusions indiquent qu'il n'y a pas de relation positive significative entre la planification et le rendement. Pour eux, il y'a absence de lien entre la planification et les indices de réussite.

Finalement, la nouvelle entreprise peut ne pas disposer d'employés ayant l'expérience, la compétence et la formation nécessaire pour exécuter le travail de planification. Selon Golde (1984, p.9), « les entrepreneurs ont tendance à se concentrer davantage sur les aspects techniques que sur les problèmes de gestion mal définis. D'autres encore accordent plus d'importance aux problèmes financiers et aux aspects législatifs ou réglementaires qu'à la planification ».

Dans leur étude détaillée des nouvelles entreprises, Frank et al. (1989) estiment que 20 à 50% des entrepreneurs planifient. Selon Hills et Welsch (1988), seulement 1,4% des 145 entreprises à fort potentiel de croissance avaient des plans et que dans seulement 6,9% des cas, on avait précisé des objectifs généraux à long terme. Selon Bamberger (1986),

seulement 15% des chefs de petites entreprises de son échantillon dressent des plans de plus de trois ans à l'avance. On considère souvent que les coûts de la planification sont plus élevés que les avantages qu'elle procure. Pourtant, la planification offre à l'entreprise de nombreux avantages.

### **Planification et performance: un lien ambigu**

La relation entre diverses variables de la performance et la planification du développement a fait l'objet de plusieurs recherches intéressantes. Il se dégage du reste, que la performance des entreprises dépend de leur stratégie de planification du développement. C'est pourquoi les travaux de Sexton et Van Auken (1985, p.15) aboutissent à la conclusion qu'il existe en effet une relation entre la planification, et la survie de l'entreprise. De plus, selon Bracker et Pearson (1986, p.503), « un manque de planification ou des lacunes dans le processus formel de planification peut amener l'entreprise à sa ruine ». En suivant le processus formel de planification, on augmente les chances de survie de l'entreprise puisque le plan est une clé de succès. A la suite de ces travaux, l'hypothèse principale de cette étude est formulée de la manière suivante: *la planification du développement influence positivement les performances des EMF au Cameroun.*

Les arguments en faveur de la planification ne sont pas seulement issus de la littérature théorique. Des travaux empiriques montrent qu'il existe un lien entre la planification et le rendement de l'entreprise. (Frank et al, 1989) ont conclu que « des processus de planification bien développés, solidement implantés et adéquatement dirigés, contribuaient au succès de l'entreprise. Une leçon importante peut être tirée des études de Frank et al. (1989, *Op Cit*) sur les entrepreneurs qui échouent. Ils en concluent que la réduction des risques autant que la planification est encore plus importante pour les entrepreneurs en difficulté que pour ceux qui réussissent. Tout ceci permet de formuler la première hypothèse spécifique suivante :

**H<sub>1</sub>. L'utilisation d'un plan de développement influence significativement la performance économique des EMF.**

L'utilisation de la planification de développement comme un outil de performance permet aussi aux entreprises d'obtenir un avantage concurrentiel sur ses concurrents. Cet avantage concurrentiel est une supériorité relative par référence au concurrent le mieux placé dans le segment.

La planification permet d'organiser et prévoir le futur de l'entreprise. L'anticipation sur les événements futurs permet à l'entreprise de déceler dans son environnement les occasions profitables que nous appelons opportunités. En effet Köttler et Dubois (2000, p.103) précisent « qu'une opportunité, pour

une entreprise, est un domaine d'activité dans lequel elle peut espérer jouir d'un avantage concurrentiel ».

En saisissant ces opportunités, l'entreprise peut augmenter sa part de marché et par ricochet le niveau de sa performance par l'accroissement de ses ventes et du profit que celles-ci peuvent induire. Ainsi, Kottler et Dubois (2000, *Op Cit*) distingue deux types d'avantages concurrentiels (externe et interne).

L'avantage concurrentiel externe donne à l'entreprise un pouvoir de marché important en ce sens qu'elle est à même de faire accepter par le marché un prix de vente supérieur à celui du concurrent prioritaire qui ne détiendrait pas la même qualité distinctive. C'est une stratégie de différenciation qui met principalement en cause le savoir-faire marketing d'une entreprise, sa capacité de mieux détecter et de mieux rencontrer les attentes des acheteurs non satisfaits par les produits existants. Tandis que, l'avantage concurrentiel interne est la conséquence d'une meilleure productivité et de ce fait donne à l'entreprise une meilleure rentabilité et une meilleure capacité de résistance à une baisse du prix de vente imposé par le marché ou par la concurrence. C'est une stratégie de domination par les coûts qui met en cause le savoir-faire organisationnel et technologique de l'entreprise.

Ce faisant, le processus de planification peut conférer des positionnements stratégiques importants, des avantages concurrentiels indéniables à l'entreprise, consacrer son leadership dans le secteur et implicitement améliorer son niveau de compétitivité et de performance. De ce qui précède découle la seconde hypothèse spécifique ce travail:

**H<sub>2</sub>. Les EMF qui anticipent et formalise leur processus de prise de décisions augmentent leurs parts de marché.**

Après avoir présenté l'état de la littérature sur la relation qui existe entre la planification et la performance des entreprises ayant abouti aux hypothèses d'étude, il sera maintenant question par la suite, de présenter la démarche méthodologique et les résultats obtenus.

### **Méthodologie de L'étude**

Pour assurer la traçabilité et la visibilité des pratiques de développement, les entreprises ont intérêt à se doter d'un document de repère appelé plan de développement. Toutefois, il serait important dans cette partie, de décliner le cadre spatio-temporel, l'échantillonnage, les indicateurs des variables de l'étude et les méthodes et outils statistiques utilisés.

### **Cadre spatio-temporel**

L'investigation a été menée à partir d'un échantillon des EMF du Cameroun. Compte tenu de la pléthore des EMF que regorgent le Cameroun

et leur inégale répartition sur le territoire national, on s'est limité à celles présente dans la ville de Yaoundé. La particularité des EMF retenus est qu'elles ont eu une activité ininterrompue pendant au moins 3 années, car les plans de développement sont essentiellement à moyen et long terme. Autrement dit, l'échantillon d'étude est constitué des EMF de la ville de Yaoundé ayant menés des activités régulières de 2011 à 2014.

### **Échantillon et Échantillonnage**

Pour établir l'échantillon de l'étude, le sondage aléatoire a été utilisé. Sur la base de la liste des EMF mise à notre disposition par le Ministère des finances du Cameroun, 52 EMF choisis ont reçues des questionnaires adressés aux responsables impliqués dans la gestion des EMF de la ville de Yaoundé. L'enquête par questionnaire réalisé auprès des responsables de 52 entreprises de ce secteur a abouti à 46 réponses exploitables. Le questionnaire comprend les questions fermées mais aussi semi-ouvertes conduisant à appréhender 10 variables exogènes ( $X_1$  à  $X_{10}$ ) explicatives de la performance saisie à travers 8 variables endogènes ( $Y_1$  à  $Y_8$ ).

Toutefois, 6 questionnaires remplis ont été inexploitable en raison des multiples erreurs liés au remplissage. La taille de l'échantillon est de 46 EMF. Parmi les 46 EMF interrogées, 25 nous ont accordé des entretiens et les 21 EMF restant ont retenu les questionnaires et les ont remplis plus tard. Le remplissage d'un questionnaire prenait en moyenne 60 minutes puisqu'il fallait parfois faire recours aux responsables financiers et commerciaux pour donner des réponses à certaines questions.

### **Variables de L'étude**

Dans ce travail, la performance des EMF est expliquée par le processus de planification du développement (variable explicative). L'opérationnalisation de la planification du développement a été faite dans un questionnaire. En effet, on y retrouve les questions relatives à l'utilisation d'un plan de développement, à la capacité des responsables à prendre des décisions de planification et à la façon dont ces décisions sont prises (comportement anticipatif ou réactif). Toutes ces variables sont mesurées sur une échelle nominale à deux modalités (Oui/Non).

Par la suite, l'opérationnalisation de la performance des EMF a portée sur les variables liées aux aspects économique et commerciale. En raison de la diversité des dimensions et critères d'appréciation de la performance économique et en se basant sur les travaux de Kaplan et Norton (1998). Ces deux principales dimensions de la performance ont été retenues. La dimension économique mesurée à travers la rentabilité économique et la dimension technico-commerciale mesurée par la part de marché de l'entreprise.

Dans le cadre de cette étude, la performance économique est mesurée par le ratio résultat net / total actifs. Elle a été mesurée sur une échelle ordinale à quatre niveaux (Médiocre à Très bonne) pour chaque année (2011, 2012, 2013, 2014.). En ce qui concerne les variables de la performance commerciale, la part de marché de l'entreprise a été retenue et mesurée en terme relatif par le rapport chiffre d'affaires de l'entreprises/chiffre d'affaires des entreprises du secteur. Le chiffre d'affaires de l'entreprise a été mesuré sur une échelle nominale à une modalité de 2011 à 2014. Le chiffre d'affaires du secteur a été obtenu par le montant total des ventes des entreprises présentes sur le marché et mesuré sur une échelle nominale à une modalité sur les années 2012, 2013, 2014. Après avoir présenté les variables de l'étude, on va s'intéressé à l'échantillonnage.

### **Les Méthodes et outils statistiques utilisés**

La méthode explicative est celle retenu dans notre travail dans la mesure où nous cherchons à expliquer la performance des EMF par le processus de planification du développement. De plus, l'utilisation de la méthode d'analyse bi variée des variables appelées dépendantes à utiliser le khi-deux pour tester les hypothèses. L'analyse en composantes principales (ACP) nous a permis de réduire le nombre de colonnes et de lignes des variables exogènes et endogènes de la performance pour ne retenir que les plus significatives. Les logiciels C.S PRO, S.P.S.S 16.0 et Excel 2010 ont été nécessaires pour l'apurement des données, l'analyse et le test des hypothèses.

Les critères qui nous ont conduits au choix des outils statistiques pour l'analyser des données sont les suivants : la taille de l'échantillon, l'échelle de mesure, la forme des relations à tester, le nombre de variables prises en compte dans le test d'une hypothèse de façon simultanée. L'utilisation du test de Khi-deux de Pearson suppose qu'on ait une échelle d'au moins 32 éléments. L'échantillon ayant servi à la vérification de nos hypothèses contient 46 éléments. La presque totalité de nos variables est nominale.

### **Résultats et Discussions**

Globalement, les 46 établissements de micro finance enquêtés sont de 3<sup>ieme</sup> catégorie. Ils sont spécialisés dans l'épargne et le crédit et ont en moyenne 5 années d'existence avec des portefeuilles d'au moins 100 clients. Les liaisons entre les variables se présentent comme suite.

### **Planification du développement et performance économique des entreprises du secteur EMF**

L'hypothèse formulé ici est la suivante: « **L'utilisation d'un plan de développement influence significativement la performance économique des EMF** ».

### La relation entre le plan de développement et rentabilité économique

A la lecture du **Tableau 1** ci-dessous, on se rend compte que les EMF dans lesquelles existent les plans écrits ont des bonnes performances économiques (près de 33% soit 15/46), alors que dans les entreprises où il y a absence de plans formalisés, les performances sont médiocres et à la limite moyennes. La performance économique moyenne (11/46 soit 24,91%) semble un peu contradictoire. Elle relève du fait que les décisions non formalisées peuvent conduire à une certaine rentabilité des EMF comme on peut le constater dans le **Tableau 1** suivant:

Tableau 1. Liaison plan de développement et performance économique

	PLAN DE DEVELOPPEMENT		TOTAL
	Oui	Non	
Performance économique médiocre	-	11	11
Performance économique moyenne	2	10	12
Performance économique bonne	7	5	12
Performance économique très bonne	8	3	11
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>25</b>	<b>46</b>
Khi-deux de Pearson	Valeur	ddl	Signification
	16,96	3	0,00072

Source: Notre enquête

Le plan de développement écrit aboutit à la réalisation d'une bonne et même très bonne performance économique des EMF. Alors que l'absence de celui-ci n'empêche pas l'obtention d'un niveau moyen de performance, mais le nombre d'entreprises susceptibles de réaliser de très bonnes rentabilités économiques et par ricochet, de très bonnes performances économiques tend à diminuer lorsque l'improvisation prend davantage corps (3 entreprises sur 46 soit 6,52% de notre échantillon ont de très bonnes rentabilités économiques en absence d'un plan formalisé).

En définitive, les entreprises qui planifient leurs activités réalisent de bonnes performances économiques alors que celles qui fonctionnent de façon improvisée et intuitive sans traçabilité des opérations réalisent des performances économiques médiocres et moyennes susceptibles d'amélioration si le processus de planification est engagé. Le khi-deux de Pearson valide ce résultat puisque le seuil de signification est de 0,072% < 5%.

## Plan de développement et performance commerciale

Les décisions formalisées sous forme de plans influencent positivement les performances commerciales. Le **Tableau 2** suivant présente les résultats obtenus :

Tableau 2. Liaison entre plan de développement et part de marché

	PLAN DE DEVELOPPEMENT		TOTAL
	Oui	Non	
Performance commerciale faible	-	11	11
Performance commerciale médiocre	2	11	13
Performance commerciale moyenne	7	4	11
Performance commerciale élevée	8	3	11
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>29</b>	<b>46</b>
Khi-deux de Pearson	Valeur	ddl	Signification
	18,45	3	0,036

Source: Notre enquête

Du **Tableau 2** *supra*, un constat se dégage: 11 EMF sur 46 soit 23,91% ont des performances commerciales faibles, et la même proportion a des performances commerciales médiocres en l'absence d'un plan de développement écrit. Cependant, 4 EMF sur 46 soit 8,69% ont des performances commerciales élevées. Il faut noter ici que, plus les EMF ne formalisent pas les processus de prise de décisions, plus le nombre d'entreprises susceptibles de réaliser des performances commerciales moyennes et élevées décroît. On peut alors conclure que les décisions de gestion non formalisées sous forme de Plans écrits, ont tendance à conduire à l'obtention de parts de marché faibles. La non formalisation peut même à plus ou moins long terme pousser les entreprises à perdre les parts le marché lorsque celui-ci est hautement concurrentiel.

Les EMF avec des plans de gestion écrits ont des performances commerciales moyennes et élevées (15 sur 46 soit 32,60%). La formalisation des décisions de gestion est un facteur important de conquête de part de marché comme le confirme le test de khi-deux de Pearson qui s'établit à  $0,036\% < 5\%$ .

## La prise des décisions des responsables et la performance commerciale des EMF au Cameroun

La planification du développement a un impact positif sur la part de marché de l'entreprise. L'hypothèse formulée dans ce sens en rapport avec ce travail est alors la suivante : *Les EMF qui anticipent et formalise leur processus de prise de décisions augmentent leurs parts de marché.*

### Décisions de gestion anticipée et performance commerciale

Les décisions prises de façon anticipée ont une influence positive sur la performance commerciale des EMF. La vérification empirique a donné les résultats du **Tableau 3** ci-dessous.

Tableau 3. Liaison entre décisions anticipée et part de marché des entreprises

	PRISE DE DECISION		TOTAL
	Réaction	Anticipation	
Performance commerciale faible	11	-	11
Performance commerciale médiocre	10	3	13
Performance commerciale moyenne	-	11	11
Performance commerciale élevée	-	11	11
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>25</b>	<b>46</b>
Khi-deux de Pearson	Valeur	ddl	Signification
	36,70	3	$5,33 \times 10^{-8}$

Source: Notre enquête

A la lecture de ce **Tableau 3**, aucun EMF n'a de performance commerciale qui avoisine la moyenne lorsque celle-ci réagit de manière subite. 11 entreprises sur 46 soit 21,33% ont des performances commerciales médiocres lorsque les décisions sont prises de façon improvisée.

Par contre, les EMF qui organisent leur futur et anticipent sur les événements ont des performances commerciales moyennes et élevées respectivement de 23,91% chacune. Mais, 3 entreprises sur 46 soit 6,52% au comportement anticipateur ont des performances commerciales médiocres. Dans l'ensemble, on relève que plus les décisions sont anticipées, plus les performances commerciales sont importantes (moyennes et élevées). L'anticipation sur les événements serait de nature à permettre l'élimination des segments non rentables et constitue de ce fait un avantage concurrentiel primordial. En conclusion, le test de khi-deux confirme cette hypothèse ( $0,000005333\% < 5\%$ ). Au total, les décisions gestion prises par anticipation et de façon formalisée favorisent l'obtention des performances commerciales considérables tandis que les décisions improvisées et non consignées par écrit conduisent à avoir des parts de marché réduites lorsqu'elles ne sont pas tout simplement faibles.

### Liaison prises de décisions et performance économique

Comme le montre le **Tableau 4** ci-dessous, le test d'indépendance de khi-deux de Pearson révèle une liaison entre la manière dont les décisions de gestion sont prises et la performance économique atteinte par les entreprises. Le niveau de rentabilité médiocre ne se révèle que chez les EMF n'anticipant pas en matière de décisions. Aucune entreprise de ce type ne se trouve d'ailleurs dans une classe au-dessus de la classe moyenne alors que bon nombre des EMF au comportement anticipateur en décisions ont des niveaux

de performance économique jugés bons et mêmes très bons par rapport à l'ensemble.

Le comportement en matière de décisions semble lié à la performance économique en ce sens que la performance économique des EMF anticipateurs serait meilleure que celle des entreprises réagissant au quotidien.

Tableau 4. Liaison entre décisions anticipée et rentabilité économique

	PRISE DE DECISIONS		TOTAL
	Réaction	Anticipation	
Performance économique médiocre	11	-	11
Performance économique moyenne	10	2	12
Performance économique bonne	-	12	12
Performance économique très bonne	-	11	11
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>25</b>	<b>46</b>
Khi-deux de Pearson	Valeur	ddl	Signification
	39,28	3	$1,51 \times 10^{-8}$

Source : Notre enquête

En somme, il existe une relation évoluant dans le même sens (positif) entre les décisions de gestion prises par anticipation et la performance économique des EMF. Cette relation évolue en sens inverse lorsque les entreprises réagissent de façon improvisée. De ce point de vue, les EMF aux comportements anticipateurs réalisent des bonnes rentabilités économiques alors que ceux qui réagissent sur le fait de l'action réalisent des rentabilités économiques médiocres. Il va s'en dire que les décisions anticipatrices conduisent aux meilleures performances alors que les décisions fondées sur attitude réactrice conduisent aux contre-performances.

## Discussions

Les résultats obtenus dans cette étude se rapprochent de plusieurs travaux réalisés antérieurement sur ce sujet et mériteraient donc d'être explicités. En effet, la première sous hypothèse a été validée car il existe une relation évoluant dans le même sens positif entre l'utilisation d'un plan de développement et la rentabilité économique des EMF. En effet, les résultats que nous avons obtenus confirment ceux d'autres auteurs à l'instar de Stoner et Fry (1987) qui indiquent que les plans intuitifs et non écrits suffisent pour prendre des décisions car les responsables peuvent améliorer la performance de leur entreprise en optant pour une gestion fondée sur l'instinct et sur l'intuition profonde. Par contre ces résultats s'éloignent de celui de Golde (1984) qui établit que les entrepreneurs ne disposent pas suffisamment de

temps pour planifier. La plupart d'entre eux sont occupés aux affaires quotidiennes et manquent de temps pour structurer formellement leur avenir. Ils considèrent que la planification est importante pour les chefs des grandes entreprises, mais inutile pour les petits propriétaires dirigeants (Stoner & Fry, 1987).

De même pour Osborne (1987) les entreprises, en se limitant à un plan particulier peuvent réduire la possibilité de trouver des solutions créatives. D'autres entrepreneurs craignent une diminution de leur pouvoir en tant qu'administrateur. En effet, une fois le plan écrit, d'autres peuvent le lire. Ils ressentent le partage du contrôle de l'entreprise comme une perte de pouvoir personnel. Enfin certains refusent de voir un lien entre la planification et le rendement, le profit ou d'autres indices de réussite (Bracker & Pearson, 1985). Lendrevie et Lindon (1997, pp.636-939) précisent que "dans d'autres domaines, en revanche, la planification n'est pas absolument nécessaire et peut même être nocive". Ces deux auteurs indiquent deux inconvénients majeurs de la planification : la lourdeur et la rigidité qui sont de nature à réduire la capacité d'adaptation de l'entreprise aux mutations environnementales et évitent de saisir les opportunités.

Cependant, en ce qui concerne notre seconde sous hypothèse elle a été aussi vérifiée. En effet, dans l'ensemble, on relève que les EMF qui anticipent et formalise leur processus de prises de décisions augmentent leur parts de marché sont importantes. Ces résultats confirment ceux de Kotler et Dubois (2000, p.103) qui précisent « qu'une opportunité, pour une entreprise, est un domaine d'activité dans lequel elle peut espérer jouir d'un avantage concurrentiel ». Et en saisissant ces opportunités, l'entreprise peut augmenter sa part de marché et par ricochet le niveau de sa performance par l'accroissement de ses ventes et du profit que celles-ci peuvent induire.

## **Conclusion**

Au terme de cette étude portant sur la planification du développement et la performance des EMF au Cameroun. Il serait important de relever que si dans la littérature le lien entre la planification du développement et la performance des entreprises n'a pas toujours été clairement établis, cette étude visait à vérifier cette analyse sur le prisme des établissements de microfinance au Cameroun qui ont quelque fois beaucoup de problème dans l'atteinte des bonnes performances. Toutefois, compte tenu des problèmes liés à la validité externe de nos résultats, d'autres études peuvent être réalisées auprès des entreprises industrielles au Cameroun. De plus, les résultats auxquels on a abouti sur la relation positive entre la planification du développement et la rentabilité économique peut être discutable. En effet, il s'agit là d'une rentabilité économique éphémère (à très brève échéance) car les stratégies de réalisation de celle-ci ne sont pas reproductibles, manquent

de repères et ne sont pas susceptibles d'être employées aux prochaines occasions. De ce point de vue, le plan de développement écrit contribue à l'amélioration de la rentabilité économique. Malheureusement, compte tenu des fluctuations du marché et de l'environnement économique, cette étude présente des limites relatives à la période d'étude et à sa validité externe. Toutefois, nous suggérons que d'autres études soit menés en prenant en compte la relation entre la planification du développement et la performance financière ou sociale pour cerner le ressenti des employés et l'évolution du portefeuille des EMF.

### References:

1. Bamberger I. (1986). "Values and strategic behaviour", *Management international review*, Vol.26, n°4, pp.57-69
2. Bracker, J.S & J.N Pearson (1986). "Planning and financial performance of small mature firms, *Strategy management journal*, Vol.7, n°4, pp.503-522.
3. Frank, Plaschka & Rossel (1989). « Planning behaviour of successful and non-successful founders of new ventures » *Journal of entrepreneurship and Economic development*, Vol.1, n°2 pp.191-106
4. Golde R. (1984). "Practical planning for small business", *Growing concerns Building and management the smaller business*, DE GUVA, New York Miley, pp. 343-359
5. Hellriech Slocum Woodman (1999). *Management des organisations*, Paris, Nouveaux horizons, 1ère édition, 693 pages.
6. Hisrich R.D. & Petters M.P (1989). *Entrepreneurship starting, developing and managing a new entreprise*, Homewood, Irwin.
7. Kallman E. (1977). *An empirical study of log planning in the motor freight industry*, City university of New York, unpublished doctoral dissertation.
8. Kaplan S.R., & Northon P.D. (1998). *Le Tableau de Bord Prospectif: pilotage stratégique: les 4 axes du succès*, Paris, les Éditions d'Organisation, 311 pages
9. Kombou L. (1998). *L'impact de la mondialisation des marchés sur le positionnement stratégique des entreprises camerounaises, La mondialisation et l'économie camerounaise*. Yaoundé : Editions Saagraph, p. 238-262
10. Kottler P., & Dubois B. (2000). *Marketing management*, Paris, Publi-Union Éditions, 10e édition, 896 pages.
11. Lendrevie J. & Lindon DO (1997). *MERCATOR: Théorie et pratique du marketing*, Paris, Dalloz, 5e édition, 831 pages.
12. Livian Y.F. (2000). *Introduction à l'analyse des organisations*, Paris, Economica, 2e édition, 1096 pages.

13. Martinet A.C (1997). ‘‘Planification Stratégique’’, Encyclopédie de Gestion, Paris, Economica, tome 3, article 118, p.2194-2207.
14. Osborne L.B (Janvier-Février 1987). "Planning" The entrepreneurial ego et Work’’, Business horizons, pp.20-24.
15. Plaschka et al. (1991). « Valeurs Guidant la planification des entreprises nouvelles, une comparaison internationales », Revue international de PME, Vol 4, N°1, pp.5-28.
16. Stoner C.R & Fry F.L (1987). Strategy Planning in the small Business, Cincinnati, South-western publishing.
17. Sexton, D.L et Van Auken p. (1985). « A longitudinal study of small business strategy planning », Journal of small business management, Vol 23, n°1, pp.-15.