



**HAL**  
open science

# Choix stratégiques et modes d'organisation des services comptables dans une économie en développement : une analyse des déterminants par une approche triangulée

Serge Valant Gandja

## ► To cite this version:

Serge Valant Gandja. Choix stratégiques et modes d'organisation des services comptables dans une économie en développement : une analyse des déterminants par une approche triangulée. Comptabilités et innovation, May 2012, Grenoble, France. pp.cd-rom. hal-00690977

**HAL Id: hal-00690977**

**<https://hal.science/hal-00690977v1>**

Submitted on 25 Apr 2012

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# *Choix stratégiques et modes d'organisation des services comptables dans une économie en développement : une analyse des déterminants par une approche triangulée*

**Serge Valant GANDJA**

BEM – Bordeaux Ecole de Management  
680 Cours de la Libération – 33405 Talence

## **Résumé :**

Cette étude développe et teste un modèle explicatif de l'externalisation comptable à un moment donné. Elle s'appuie sur les théories des coûts de transactions, et de la contingence. Par une triangulation méthodologique, nous avons pu identifier les déterminants de l'externalisation comptable au Cameroun. Le différentiel de coûts apparaît comme un vecteur majeur de cette décision. Une grande incertitude externe conduit à l'externalisation, confirmant ainsi le caractère

flexible des formes d'organisation externes. L'externalisation est aussi dictée par des facteurs contextuels tels que la taille de l'entreprise, les systèmes de formation, et le référentiel comptable en place.

*Mots clés : Théorie des coûts de transaction - théorie de la contingence - externalisation – comptabilité - Cameroun.*

**Abstract:** This study aims to develop and test a model explaining the decision to outsource an accounting activity at some point. It combines the contributions of the transaction cost, and contingency approaches. With a triangulation method, we were able to identify the determinants of accounting outsourcing in Cameroon. The study results emphasize the importance of costs differential as the main factor explaining the accounting outsourcing.

Greater uncertainty in the external environment also seems to reinforce the decision, thus confirm the flexible nature attributed to external forms. Outsourcing is also driven by contextual factors such as company size, training systems, and accounting standards in place.

*Keywords: Transaction cost approach - contingency theory – outsourcing – accounting – Cameroon.*

## 1 Introduction

Vieille d'une dizaine d'années environ, l'externalisation des activités ou fonctions comptables est plus que jamais d'actualité, au point où elle est considérée aujourd'hui comme un phénomène incontournable. Véritable changement dans la philosophie des affaires, ces pratiques de franchissement des frontières de la firme sont révélatrices d'une quête constante de flexibilité organisationnelle (Masson Franzil, 2006), et sont variables tant du point de vue de la portée des activités concernées que des conditions techniques de réalisation.

Nombreux sont les auteurs (Brulhart, 2010 ; Barthélémy, 2000 ; Poppo et Zenger, 1998 ; Williamson, 1985 ; Walker et Weber, 1984) qui se sont intéressés aux recherches portant sur l'organisation des entreprises et sur leurs choix stratégiques d'externalisation. Celles-ci ont identifié un nombre important de facteurs explicatifs dont les plus notables sont la minimisation des coûts et l'accès aux compétences indisponibles en interne (Brulhart, 2010 ; Barthélémy, 2000 ; Williamson, 1985). D'autres éléments tels que le poids des institutions régulatrices et le comportement d'imitation face à l'incertitude sont souvent évoqués (Tondeur et Villarmois, 2003). Plusieurs réflexions ont émergé, portant notamment sur : l'externalisation en tant que vecteur de transformation de l'organisation (Linder, 2004) ; sur l'externalisation comme levier important pour obtenir un avantage concurrentiel, ou encore pour effectuer un rattrapage concurrentiel (Matusik et Hill, 1998) ; sur l'externalisation comme source de risque stratégique, se traduisant principalement par une perte de compétences. Malgré ce volume important de littérature managériale sur la problématique du *make-or-buy*, force est de constater que l'on dispose de très peu de travaux empiriques et comptables sur le sujet (Huynh, 2010 ; Tondeur et Villarmois, 2003). Pire encore, les études ayant pour objet central la comptabilité, considérée comme élément de mémoire, élément de négociation, base d'action (Degos, 1998) sont rares et lorsqu'elles existent, elles sont faites dans un schéma inter-temporel avec une approche par étude de cas.

Si l'étude de la problématique du faire ou faire faire dans les firmes est plus que jamais d'actualité, son intérêt pour la fonction comptable<sup>1</sup> l'est davantage. Cette dernière est dorénavant présentée comme la pièce maîtresse du système d'information de l'entreprise, ce

---

<sup>1</sup> Avec comme objectif de produire des informations destinées à des utilisateurs internes (gestionnaires de l'entreprise) et externes (Etat, clients, fournisseurs, associés, apporteurs de capitaux, etc.) de l'entreprise, les activités de la fonction comptable vont de l'enregistrement des opérations courantes à la production d'indicateurs budgétaires, en passant par la production des états financiers, la fiscalité, etc.

qui renvoie non plus à une simple technique de mesure des faits économiques, mais aussi désormais à une logique fonctionnelle ; ce qui amène à dire que si l'entreprise est un grand fleuve, la comptabilité est incontestablement l'un des affluents. Cette thématique si prisée dans les pays développés l'est tout autant dans les pays en développement, et notamment au Cameroun, pays au contexte réputé difficile, opaque, hostile à la recherche, où la carence des structures de formation en comptabilité de haut niveau et l'entrée en vigueur du référentiel comptable OHADA ont amené une modification du comportement des entreprises évoluant dans ce contexte.

Les travaux sus-mentionnés n'examinent pas, à un moment donné, les caractéristiques des activités internalisées ou externalisées. Ils ne prennent pas en compte non plus le poids des variables contextuelles. Cette étude se donne ainsi pour objectif d'identifier les déterminants de l'externalisation de la fonction comptable, à un moment donné, dans le contexte camerounais. Elle mobilise une littérature sur les théories des coûts de transaction et de la contingence. La première partie examine les relations entre la fonction comptable et le choix des modes d'organisation des activités suivant les deux approches pré-citées. Dans le courant transactionnel, ce choix est guidé par la minimisation des coûts (Ghertman, 2006) et la recherche d'efficacité (Tondeur et Villarmois, 2003). Suivant le courant de la contingence, ce choix est fonction des facteurs contextuels tels que la taille (Mintzberg, 1982), les systèmes de formation et le référentiel comptable en place. Cette partie se conclut par la construction du modèle de recherche. La seconde partie de l'article passe en revue l'opérationnalisation des variables et positionne la méthodologie d'investigation retenue. Les indicateurs de mesure proposés s'inspirent en partie des travaux antérieurs (Poppo et Zenger, 1998 ; Ang et Straub, 1998 ; Walker et Weber, 1984) sur la question du *make-or-buy*.

Concernant la méthodologie adoptée dans l'article, elle est dépendante de la construction de l'objet étudié. La recherche est menée à partir des données collectées auprès de 79 responsables comptables d'entreprises camerounaises et à l'aide d'études de 4 cas. La troisième partie présente les résultats et leurs implications. Au terme des analyses en composantes principales réalisées sur les variables issues de la théorie principale (théorie des coûts de transaction), sept facteurs principaux ont émergé et ont été utilisés comme variables manifestes dans la régression logistique effectuée. Les résultats obtenus montrent que les facteurs liés au différentiel de coûts et à l'incertitude externe sont tous significatifs, confortant ainsi les travaux de Duhamel (2006), de Poppo et Zenger (1998) et de Walker et Weber (1984). Par contre, la spécificité des actifs souvent liée à la contribution stratégique, n'est pas

significative. Cette conclusion est valable pour l'incertitude comportementale et les coûts de transfert qui affichent de très faibles coefficients de régression. Enfin, les corrélations de rang de Spearman réalisées sur les variables de contexte montrent l'influence de la taille de l'entreprise, du type de formation et du référentiel comptable en place.

## **2 Fonction comptable et théories des organisations**

S'il n'existe pas de véritable théorie générale de l'externalisation, beaucoup d'auteurs (Ghertman, 2006 ; Barthélémy, 2000) s'accordent à dire que ce concept est appréhendé par une multitude de théories, une douzaine selon Bullen (Franzil, 2006). Sans vouloir refaire un exposé complet des théories retenues, et qui ont déjà fait l'objet de nombreux travaux, nous nous proposons ici d'en ressortir la substance, puis de faire état des facteurs explicatifs du choix des modes d'organisation.

### **2.1 L'approche transactionnelle et l'explication du choix des modes d'organisation des activités**

L'approche transactionnelle (TCT) qui a été utilisée pour appréhender les problèmes d'organisation dans les entreprises semble mieux expliquer les phénomènes d'externalisation ou de relations interentreprises<sup>2</sup>. Comme le souligne Williamson (1985), celle-ci appréhende la coordination des activités économiques sur un continuum qui s'étend du marché à la hiérarchie en passant par la forme hybride. L'externalisation de la fonction comptable consiste essentiellement en la production de données comptables réalisées en externe. Cette notion apparue il y a une dizaine d'années prend une importance croissante. Elle est basée sur une structure de gouvernance mixte (bureaucratie et marché), clairement reliée au modèle hybride sous forme de contrat.

Pour autant, comparée à d'autres modes d'organisation, est-elle celle qui permet d'obtenir le coût de transaction le plus bas ? Est-elle la structure de gouvernance la mieux adaptée aux spécificités des attributs de transactions nécessaires pour réaliser l'efficacité ? Outre le

---

<sup>2</sup> A l'origine, la théorie Williamsonienne se focalise sur le passage du marché à la hiérarchie. L'organisation apparaît en réponse à la défaillance du marché. Elle permet d'économiser sur les coûts de transaction, sans toutefois les supprimer. La forme hybride n'est qu'une étape de transition vers la hiérarchie. Son utilisation pour justifier l'externalisation ou la construction réticulaire, formes non verticales, peut sembler problématique (Lazéga, 1996). En fait, les concepts véhiculés par la théorie, sont partiellement réversibles à condition de s'intéresser aux coûts d'utilisation de la firme.

différentiel des coûts entre donneur d'ordre et prestataire, la réponse à ce questionnaire passe par l'examen des attributs de coûts de transaction. Il s'agit de la spécificité des actifs, de la fréquence<sup>3</sup> des transactions et de l'incertitude ; cette dernière étant le plus souvent reliée à la dépendance du client par rapport à son prestataire.

Lorsqu'une entreprise a recours à un professionnel de la comptabilité ou acquiert des logiciels pour ses travaux comptables, on dit d'elle qu'elle fait des investissements dans des actifs non spécifiques. Inversement, lorsqu'elle décide d'avoir son propre service comptable, l'entreprise investit dans des actifs physiques spécifiques aux prix élevés, qui sont peu redéployables, car ils offrent un service adapté au besoin d'information comptable de cette entreprise.

Sur la question de l'incertitude, les auteurs n'ont pas trouvé de consensus quant à son impact sur les choix des modes d'organisation. Certains indiquent la possibilité d'un effet autonome (Gulati et al., 2005 ; Poppo et Zenger, 1998 ; Walker et Weber, 1984). D'autres suggèrent qu'il faut impérativement considérer la combinaison entre l'incertitude et la spécificité, plutôt que prendre l'incertitude isolément : en l'absence d'actifs spécifiques, la question de l'incertitude ne se pose pas (Lajili et Mahoney, 2005). Plusieurs études<sup>4</sup> ont mentionné aussi la prise en compte du concept de mesurabilité lié à la complexité de mesure de la performance née des relations d'agence entre les parties prenantes à l'externalisation. Cette variable est également à prendre en compte dans l'étude.

## **2.2- Les contributions de la théorie de la contingente (TC)**

L'approche contingente, souvent mobilisée dans le contrôle de gestion (Berland, 1999), a très peu été utilisée dans l'explication du phénomène d'externalisation (Tondeur et al., 2003). Les théoriciens de la contingence ont cherché à repérer les facteurs contextuels qui pouvaient expliquer les modes d'organisation. Ils ont ainsi distingué les théories qui relient les modalités organisationnelles à des variables internes (taille, âge, technologie, etc.) et celles qui relient les modalités organisationnelles à des variables externes (instabilité, incertitude, etc.) (Schreyögg, 1980). Les déterminants les plus courants sont la taille, le système technique, l'environnement, l'instabilité et l'incertitude. Notre recherche se limite aux facteurs susceptibles d'améliorer la compréhension des choix stratégiques et des modes d'organisation

---

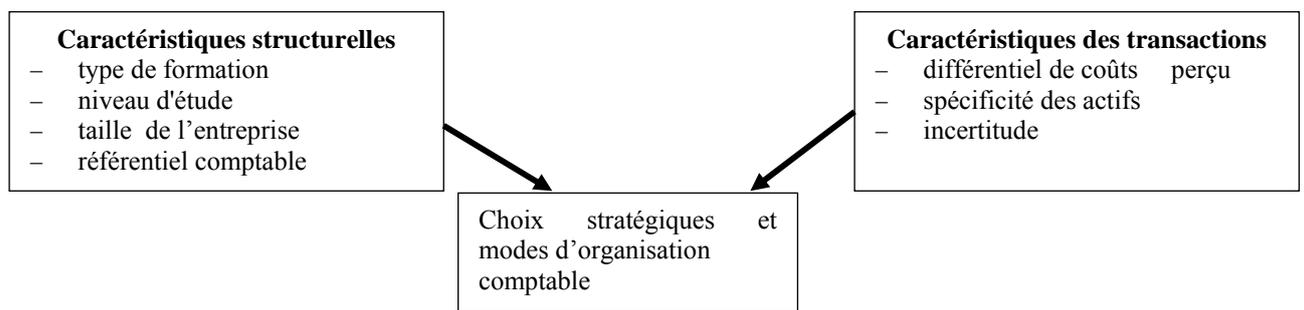
<sup>3</sup> Elle est généralement liée au volume (Williamson, 1985). Contrairement aux deux autres attributs, la fréquence n'est pas le plus important lors du choix d'un mode de gouvernance parce qu'il ne semble pas avoir d'effet autonome.

<sup>4</sup> Dont celles de Walker et Weber (1984) ; Poppo et Zenger (1998).

comptable des entreprises camerounaises. Comme dans l'étude de Chapellier (1994) et de Mintzberg (1982), la taille de l'entreprise est ici l'élément du contexte interne susceptible d'influer sur les modalités organisationnelles tout comme les éléments liés au profil des acteurs, notamment le niveau d'étude et le type de formation (Lavigne, 2002). Le référentiel comptable en place est un élément tout aussi important que les précédents (Lavault et Benyakhlef, 2005), d'autant que sa mise en application a soulevé de nombreux problèmes, en particulier dans les services comptables des entreprises.

Il découle des analyses précédentes le modèle suivant :

**Figure : Le modèle de recherche**



Source : nous-mêmes

Ce modèle offre une vue d'ensemble des deux groupes de variables retenues pour expliquer la probabilité de faire appel au prestataire externe pour la réalisation d'une activité comptable donnée.

### 3 Opérationnalisation des variables et méthodologie d'investigation

Détailler la mesure des différents concepts étudiés et clarifier les méthodologies utilisées dans l'étude : tels sont les objectifs visés à ce niveau.

Pour l'ensemble des construits, il n'existe pas d'instruments de mesure qui soient unanimement admis. L'opérationnalisation affectée à la spécificité des actifs inclut trois mesures d'adaptation de la fonction à l'entreprise, au point de vue de l'organisation générale, des actifs physiques, et des informations à détenir par les opérateurs pour exécuter l'activité donnée. Compte tenu de la délicatesse des estimations de la structure des coûts du prestataire dû à son inobservabilité par les donneurs d'ordre, la mesure adoptée pour le différentiel de coûts repose sur les perceptions du différentiel entre le coût en interne et le coût que représente le prestataire externe pour le donneur d'ordre. Le volet interne de l'incertitude est lié à

l'organisation interne des activités comptables ; le volet externe est associé aux éléments qui ne sont pas dans l'entreprise. Concernant l'incertitude comportementale, il s'agit de la difficulté à mesurer la performance des prestataires (Alchian et Demsetz, 1972 ; Williamson, 1981). On constate également une hétérogénéité dans les indicateurs de mesure de cette variable. Anderson (1985) propose 7 items<sup>5</sup> ; Aubert et al (1996) relèvent quant à eux cinq groupes de variables<sup>6</sup>.

Dans cette étude, nous avons adopté une version plus courte, eu égard à notre objectif général, pratique, qui est d'écourter le questionnaire, ceci dans le but d'obtenir des taux de réponse suffisamment élevés, compte tenu de la population réputée difficile, et du temps dont disposent les décisionnaires pour remplir des questionnaires écrits. Comme Duhamel (2006), nous avons repris la question proposée par Poppo et Zenger (1998) « A quel degré est-il difficile de mesurer la performance collective des individus qui exécutent la fonction ? », puis rajouté deux autres items correspondant à la difficulté de formaliser les moyens à mettre pour exécuter l'activité. Ce qui a permis de prendre en compte une partie des mesures proposées par Aubert et al (1996).

Le tableau 1 présente une vue synthétique des variables retenues pour l'étude et leurs indicateurs de mesure. Pour l'approche transactionnelle, les indicateurs sont principalement inspirés des travaux de Tondeur et al. (2003), Poppo et Zenger (1998) et de Walker et Weber (1984). Les variables de contexte quant à elles sont mesurées par des éléments proposés par Mintzberg (1982) et Lavigne (2002).

---

<sup>5</sup> La fréquence des ventes en équipes, le degré de fiabilité de registre de ventes, et le degré de volumes de ventes permettant une évaluation juste du vendeur.

<sup>6</sup> Les mesures formelles dans le contrat (8 items), la formalisation des procédures (7 items), la standardisation des tâches (8 items), la complexité des tâches (20 items) et la difficulté de la tâche (2 items).

**Tableau 1 Opérationnalisation des variables**

<b>Variables</b>	<b>Indicateurs de mesure</b>
<b>Différentiel coûts</b> Walker et Weber (1984) Ang et Straub (1998) Poppo et Zenger (1998)	Le prestataire externe ferait baisser vos coûts mieux que vos salariés
	Votre entreprise possède un niveau de coût compétitif par rapport au prestataire externe pour cette activité
	Cette activité en interne est plus coûteuse qu'en externe
	Votre entreprise réalise d'importantes économies grâce au prestataire externe
<b>Spécificité</b> Poppo et Zenger (1998)	L'organisation de l'activité est adaptée de manière particulière aux besoins de votre entreprise
	Ceux qui exécutent les activités doivent posséder un grand nombre d'informations spécifiques à votre entreprise
	Les coûts de transfert occasionnés semblent élevés
<b>Incertitude interne</b>  Tondeur et al. (2003)	La confidentialité des données transmises
	La qualité et le contenu de l'information
	La dépendance excessive du client
	Les délais de traitement et de transmission des données
<b>Incertitude externe</b> Tondeur et al. (2003)	Les fluctuations de l'environnement technologique / informatique
	L'incertitude liée aux contraintes légales, fiscales et réglementaires
	Les fluctuations de la demande
<b>Incertitude comportementale</b> Aubert et al. (1996) Poppo et Zenger (1998)	Un savoir-faire humain difficile à formaliser
	Performance collective de ceux qui exécutent l'activité
	Formalisation des moyens mobilisés dans un cahier des charges
	Fiabilité des indicateurs de performance
<b>Taille</b> (Mintzberg, 1982)	Effectif
<b>Niveau d'études</b> (Lavigne, 2002)	Quel est votre niveau d'études ?
<b>Type de formation</b> (Lavigne, 2002)	Quel est le type de votre formation diplômante ?
<b>Référentiel comptable</b>	Trouvez-vous le référentiel comptable contraignant pour la réalisation de cette activité ?

Source : nos investigations

Concernant la méthodologie adoptée, elle est dépendante de la construction de l'objet étudié, et présente plusieurs caractéristiques. Tout d'abord, elle est déductive en ce sens que nos énoncés d'observation s'inscrivent dans un cadre d'analyse préalablement défini. La méthode choisie consiste à tester un modèle théorique sur un cas réel. Elle est ensuite transversale en ce sens qu'elle combine dans une optique de complémentarité, deux approches : une première approche quantitative (via un questionnaire), et dans le prolongement, une seconde approche qualitative, autrement dit une analyse discursive qui a apporté une connaissance plus approfondie des choix stratégiques et modes d'organisation de la fonction comptable, des déterminants de ces choix, et des logiques d'acteurs des entreprises camerounaises. Elle est également caractérisée par un univers d'enquête constitué d'une part d'entreprises situées au Cameroun, de taille et de secteur d'activité variés, et d'autre part, de quatre entreprises aux mêmes caractéristiques pour l'enquête qualitative. Enfin, elle s'appuie sur deux outils d'enquête : d'une part, le questionnaire qui a été administré directement auprès des responsables comptables d'entreprises, et d'autre part, de quatre études de cas.

Sur les 211 questionnaires ventilés, 147 ont été retournés. Parmi eux 67 étaient non exploitables. Le taux de réponse des questionnaires reçus de 70 % est jugé satisfaisant, compte tenu de la longueur du questionnaire et surtout du contexte de l'étude. Avec un taux de réponses exploitables de 54,4 %, nous avons estimé qu'il n'était plus nécessaire de faire des relances.

Les données collectées par questionnaires ont suivi des traitements statistiques (corrélations de Pearson, analyse en composantes principales, régression logistique, corrélations de Spearman). Pour les données recueillies au moyen d'entretiens, elles ont été traitées par analyse manuelle, descriptive du contenu de chaque cas, suivi d'une analyse croisée pour chacun des cas.

Le terrain d'investigation, Douala et Yaoundé sont les villes retenues car elles concentrent l'essentiel des entreprises camerounaises (environ 85%) selon l'Institut National de la Statistique (INS). Au final, 80 entreprises ont répondu favorablement. Le tableau 2 retrace leurs caractéristiques.

**Tableau 2 Caractéristiques des 80 entreprises étudiées**

Effectif	Fréquences %	Forme juridique	Fréquences %	Secteur d'activité	Fréquences %
[10-50[	26,6	SA	13,9	Services	20,3
[50-100[	40,5	SNC	17,7	Commerce	41,8
[100-500[	26,6	SARL	41,8	Industrie	24,1
500 et plus	6,3	EI	26,6		

Source: nos investigations

En rappel, les cas étudiés présentent les traits caractéristiques des entreprises de l'échantillon de l'enquête quantitative. A la demande de la plupart de nos interlocuteurs, leurs noms personnels, pas plus que celui de leur entreprise, ne sont mentionnés. Les cas sont identifiés respectivement sous des noms fictifs A, B, C et D.

Le tableau 3 récapitule les principales caractéristiques de ces entreprises.

**Tableau 3 Description des quatre cas**

<b>Caractéristiques</b>	<b>Cas A</b>	<b>Cas B</b>	<b>Cas C</b>	<b>Cas D</b>
Date de création	1974	1971	1996	1963
Nature de l'activité	Concessionnaire automobile	Commerce et distribution	Fabrication mousses	Production ciment
Effectif global	347 employés	44 employés	100 employés	600 employés
Liens de filiation	Filiale de CFAO	Filiale de Presstalis	Société mère	Filiale de Lafarge
Environnement concurrentiel	Leader au Cameroun	Monopole	3e position	Monopole
Chiffre d'affaires	46,5 Mds FCFA	30 Mds FCFA	3,2 Mds FCFA	92 Mds FCFA
Dénomination de l'entité en charge des activités comptables	Direction administrative et financière	Direction administrative et financière	Service comptable	Direction administrative et comptable
Intervention du prestataire externe	Non	Oui	Oui	Non

Source : nos investigations

## 4 Résultats et implications

La présentation des résultats<sup>7</sup> s'est faite en trois étapes. Dans un premier temps, nous avons regroupé l'ensemble des items de mesure des variables explicatives en facteurs via l'analyse en composantes principales. La seconde étape teste les relations entre les variables manifestes et la variable à expliquer, et ce par un modèle logit. La troisième étape examine les corrélations entre les variables de contingence et la décision d'externaliser. Les résultats des études de cas interviennent dans les deux dernières étapes, en ce sens qu'ils complètent ceux issus des questionnaires.

### 4.1 Extraction des composantes principales

Après avoir démontré<sup>8</sup> que la multi-colinéarité ne pose aucun problème, nous avons réalisé des analyses en composantes principales (ACP) dont découlent 7 composantes (tableau 1 en annexe) qui sont utilisées dans la suite de l'étude comme variables manifestes. Ce tableau indique dans sa première colonne l'ensemble des indicateurs de mesure retenus pour nos

<sup>7</sup> Nous n'avons pas dissocié ici les résultats issus de l'enquête quantitative de ceux de l'enquête qualitative, en ce sens que les seconds viennent étayer les premiers.

<sup>8</sup> A partir des tests de corrélation de Pearson

construits. Les sept colonnes restantes renseignent sur le nombre de composantes principales retenues. Quant aux valeurs, elles traduisent les contributions de chaque indicateur avec l'axe factoriel.

#### 4.2 Coûts et incertitude externe, deux facteurs déterminants

Suivant les préconisations de Raffournier (1990), nous avons réalisé une régression logistique entre la variable dépendante et les variables indépendantes ou manifestes. La variable de contrôle est l'expérience professionnelle.

Deux modèles de base ont été testés, en reprenant dans le premier l'ensemble des variables explicatives. Dans le second modèle, nous avons exclu la spécificité des actifs car parfois liée à la contribution stratégique<sup>9</sup> (qui découle de la théorie des ressources et des compétences). Dans les deux modèles complémentaires, nous avons examiné l'interaction entre les variables spécificité des actifs et incertitude. La pertinence de ces régressions a été appréciée par le R<sup>2</sup> de Nagelkerke, le rapport de vraisemblance, le taux de classification et le coefficient de Wald.

Une synthèse des modèles indique la forte significativité des facteurs liés aux coûts et à l'incertitude externe, comme en témoignent les coefficients de régression et de Wald.

Quel que soit le corpus théorique envisagé, il est généralement admis qu'une activité gérée en externe génère, un différentiel de coûts en faveur des prestataires, gage d'une meilleure qualité de service ou d'une plus grande réactivité. C'est d'ailleurs l'avis du responsable comptable du cas C : *La décision de faire appel à l'expert comptable pour effectuer nos travaux comptables n'a pas été prise au hasard ! Le boss a préalablement apprécié les deux devis, celui de l'expert et ce qu'il supporterait si jamais il recrutait un comptable pour le faire. Pour être sincère, je lui coûtait un peu plus cher, surtout qu'avec le prestataire externe, il avait des affinités particulières. Il ne lui facturait pas ses prestations au prix du marché (c'est-à-dire au tarif normal)*. A contrario, un différentiel en faveur de l'entreprise conduit celle-ci à conserver ses activités en interne, comme le soulignent les responsables comptables du cas A en premier lieu : « Lorsque'on fait la somme de tout ce qu'on verse aux membres de l'équipe comptable pour l'ensemble des tâches qu'ils effectuent, elle est largement inférieure aux honoraires des prestataires pour les seules missions d'assistance et de conseil. Et si en plus de ça il fallait rajouter d'autres tâches comptables, imaginez un peu ! Il n'y a même pas de souci à se faire, le différentiel de coûts est largement en notre faveur (celle de l'entreprise) et les employés du

---

<sup>9</sup> Il s'agit de la contribution de cette dernière à l'avantage comparatif de l'entreprise.

service sont bien formés, compétents pour ces tâches » ; idem pour les responsables du cas D : « Nous avons toutes les compétences qu'il faut dans l'entreprise en ce qui concerne les travaux comptables. Les employés sont compétents et toujours motivés pour la réussite de l'entreprise. Aussi, ce que l'entreprise dépense quand nous faisons nous-mêmes tous les travaux est bien inférieur à ce que le prestataire demande ! Avec ça, pensez-vous qu'on devrait sous-traiter nos activités ? ».

Ces conclusions s'inscrivent dans la continuité des travaux de Brulhart et al. (2010), lesquels font du différentiel de coûts un élément crucial dans l'amélioration de la qualité du service dans une relation d'externalisation. Ils confirment par ailleurs l'approche transactionnelle, d'un point de vue théorique et empirique.

Malgré la grande importance accordée à la comparaison entre le différentiel de coûts perçus, il demeure néanmoins que cela reste insuffisant pour rendre compte de l'ensemble des caractéristiques des formes interne et externe. L'intégration des construits de spécialisation, de coûts de transfert, et du construit de l'incertitude s'avère nécessaire. Parmi eux, seule l'incertitude semble directement liée au choix des modes d'organisation. Au-delà des aspects confidentiels (cas A et D), et des délais de traitement et de transmission des informations (cas B et C), l'incertitude de l'environnement fiscal et réglementaire apparaît également comme un facteur non négligeable dans la prise de décision d'externaliser (Tondeur et Villarmois, 2003).

Le tableau 4 récapitule les résultats des quatre modèles de la régression logistique. Dans les premières colonnes (éléments), on retrouve les facteurs issus des ACP. Les deux premières variables du premier facteur déterminent le construit de spécificité (SPE). La troisième correspond au coût de transfert (TRANS) lié au concept de non-redéployabilité de l'actif. Le second facteur caractérise l'incertitude externe (INCERE) ; le troisième l'incertitude interne (INCERI) ; Les quatrième et cinquième facteurs définissent les deux dimensions liées au concept du différentiel de coûts (respectivement DICOU1 et DICOU2). Enfin, les deux derniers facteurs caractérisent les deux dimensions de l'incertitude comportementale (respectivement INCERC1 et INCERC2).

**Tableau 4 Synthèse des résultats de la régression logistique**

Eléments	Modèle 1		Modèle 2		Modèle 3		Modèle 4	
	Coef	Wald	Coef	Wald	Coef	Wald	Coef	Wald
DICOU1	<b>0,576</b>	<b>9,835***</b>	<b>0,570</b>	<b>9,579***</b>	<b>0,495</b>	<b>9,467***</b>	<b>0,473</b>	<b>9,367***</b>
DICOU2	<b>0,452</b>	<b>8,578***</b>	<b>0,448</b>	<b>8,375***</b>	<b>0,441</b>	<b>8,291***</b>	<b>0,407</b>	<b>8,198***</b>
TRANS	0,080	0,647	0,065	0,573				
INCERI	0,141	0,792	0,047	0,0437	0,041	0,040		
INCERE	<b>0,248</b>	<b>4,469**</b>	<b>0,245</b>	<b>4,418**</b>			<b>0,233</b>	<b>4,291**</b>
INCERC1	0,061	0,355	0,065	0,400	0,071	0,460	0,073	0,487
INCERC2	0,051	0,237	0,083	0,296	0,183	0,298	0,191	0,311
SPE	0,300	2,553			0,298	1,473	0,276	1,351
TRANS-INCERE					0,295	1,113		
TRANS-INCERI							0,302	2,007
Constante	-0,850	0,228***	-0,805	9,486***	-0,832	9,556***	-0,877	8,842***
Expérience	-0,389	4,040**	-0,416	4,624**	-0,317	3,579**	-0,340	4,325**
Constante	0,559	4,679**	0,544	4,538**	0,438	3,485**	0,531	4,113**
<b>R<sup>2</sup> de Nagelkerke</b>	<b>0,395</b>		<b>0,276</b>		<b>0,255</b>		<b>0,241</b>	
<b>-2log de vraisemblance</b>	<b>85,776</b>		<b>97,019</b>		<b>93,654</b>		<b>94,017</b>	
<b>X<sup>2</sup></b>	<b><math>\chi^2 = 64,181</math>***</b>		<b><math>\chi^2 = 58,964</math>***</b>		<b><math>\chi^2 = 38,481</math>***</b>		<b><math>\chi^2 = 26,189</math>***</b>	
	<b>(&gt;<math>\chi^2</math> (8))</b>		<b>(&gt;<math>\chi^2</math> (6))</b>		<b>(&gt;<math>\chi^2</math> (6))</b>		<b>(&gt;<math>\chi^2</math> (6))</b>	
<b>Taux classification</b>	<b>69,6 %</b>		<b>68,4 %</b>		<b>64,8 %</b>		<b>65,1 %</b>	

\* coefficient significatif au seuil de 10 %

\*\* coefficient significatif au seuil de 5 %

\*\*\* coefficient significatif au seuil de 1 %

Les résultats indiquent que les construits de différentiels de coûts et de l'incertitude externe expliquent dans tous les modèles la probabilité de faire appel aux prestataires externes pour la réalisation des travaux comptables. Leurs coefficients sont significatifs (respectivement à 1 et 5 %). Quant à la spécificité des actifs, les coûts de transfert, l'incertitude interne et comportementale, ils n'expliquent pas le choix des formes organisationnelles, comme en témoignent leurs coefficients de régression logistique.

### 4.3 Influence des variables de contexte

Nous évaluons successivement si la taille de l'entreprise, le niveau d'étude du responsable comptable, son type de formation et le référentiel comptable influencent la décision d'externalisation ou d'internalisation des activités comptables à un moment donné. Nous

allons d'abord examiner les tableaux de contingence, puis les coefficients de corrélation de Spearman (tableau 2 en annexe).

#### *4.3.1 La taille, un facteur incontournable*

Ce qu'il faut retenir de la taille de l'entreprise c'est qu'elle influence considérablement la décision d'externaliser les travaux comptables. En effet, sur les 63,3 % des managers qui prétendent externaliser, force est de constater que 28 % d'entre eux ont un effectif compris entre 10 et 50 salariés, tandis que 34 % ont un effectif situé entre 50 et 500 salariés minimum. Le passage d'une étape à une autre montre une augmentation du degré d'externalisation ; ce qui conforte la thèse de Tort (2003). Selon l'auteur, la problématique de l'organisation administrative et comptable est étroitement liée à la taille de l'entreprise. La pratique de l'externalisation peut être une solution intéressante car, « lorsque la taille de l'entreprise s'accroît, la question de l'internalisation des activités administratives et comptables se pose généralement » (Tort, 2003). Les tests de corrélation de Spearman réalisés par la suite affichent un coefficient de 0,410 et une p-value de 0,021. Ces résultats, qui témoignent d'une bonne association entre les variables en présence, rejoignent ceux de Lacombe-Saboly (1994). Bien que ne travaillant pas avec les PME, cet auteur, à la suite de Chapellier (1994), a essayé d'établir un lien entre la taille de l'entreprise et son champ de spécialisation. Les conclusions de l'étude stipulent qu'au-delà de 500 salariés, les grandes entreprises se spécialisent sur leur métier de base, en externalisant les activités de support, telles que les activités comptables. Pour Tort (2003), l'externalisation est une solution très intéressante pour les PME en forte croissance car, plus l'entreprise croît, plus sa production comptable est tributaire de l'intervention d'un prestataire extérieur, même si cela peut générer un coût assez lourd (soulignent les responsables des cas A, C et D).

Somme toute, il apparaît que le développement de l'entreprise s'accompagne de l'accroissement de la taille de son service comptable, et donc des tâches comptables. L'externalisation apparaît ainsi comme une solution privilégiée pour la plupart des entreprises qui se développent.

#### *4.3.2 Le niveau d'étude*

Il ressort que 34,5 % des individus qui internalisent leurs activités ont un niveau d'étude secondaire, 51,7 % ont une formation de niveau Bac+2 ou Bac+3, contre seulement 13,8 % qui ont au moins le niveau Bac+4. Parmi ceux qui externalisent, 10 % sont autodidactes, 42 %

ont un niveau secondaire, 20 % un niveau Bac+2 ou Bac+3 et 28 % un niveau supérieur ou égal au Bac+4.

Par ailleurs, les résultats du test de corrélation ( $\rho = 0,182$  ;  $p = 0,05$ ) amènent à ne pas rejeter totalement la relation (au seuil de 5 %), comme le soulignent les interlocuteurs des cas C et D : « Il est clair qu'un comptable ayant uniquement le Bac ne peut pas exécuter l'ensemble des tâches comptables de l'entreprise ! ». Ce qui conduit à dire que la décision d'externalisation est en partie liée au niveau d'étude. L'externalisation étant un mode d'organisation des activités (Tondeur et al., 2003), les résultats obtenus concordent avec ceux de Nyengué (2006) dans son étude de l'organisation des systèmes d'information comptable des entreprises camerounaises. Ce dernier lie l'organisation des systèmes d'information comptable au niveau d'étude du dirigeant.

#### *4.3.3 Le type de formation, un facteur déterminant de la décision d'externaliser*

Si l'influence du niveau d'étude des dirigeants n'est pas totalement démontrée, son type de formation par contre se présente comme un critère important dans la décision de réaliser une activité comptable en externe. En effet, 38 % des individus de l'échantillon ont reçu une formation en gestion, contre 62 % qui sont véritablement formés en comptabilité. Quel que soit le groupe dans lequel on se trouve, il est clair que le type de formation reçue est généralement de nature comptable. Paradoxalement, la pratique de l'externalisation diminue lorsque le service comptable est tenu par des personnes ayant une formation autre que la comptabilité.

Par ailleurs, le  $\rho$  de Spearman est élevé (0,690) et la p-value nulle (très significative). Ces résultats témoignent ainsi d'une présence effective d'association entre le type de formation et la décision d'externalisation.

Nos conclusions rejoignent celles de Lavigne (2002) lorsqu'il montre que le type de formation du dirigeant influence l'organisation de son service comptable. Il est possible de faire une extrapolation en estimant que ce type de formation a une influence significative sur l'organisation de ses travaux comptables, et donc sur la décision d'externalisation ou d'internalisation.

#### 4.3.4 Le référentiel OHADA, une contrainte évidente et puissante

Les règles obligatoires à appliquer, imposées par l'OHADA aux Etats signataires, font que la comptabilité n'est plus considérée comme une simple technique, mais un instrument essentiel de la croissance économique et de structuration. L'organisation comptable mise en place dans l'entreprise doit satisfaire aux exigences de régularité et de sécurité pour assurer l'authenticité des écritures. La comptabilité pourra ainsi servir à la fois d'instrument de mesure des droits et obligations des partenaires de l'entreprise, d'élément de preuve, d'outil de gestion et d'information des tiers. De ce fait, les personnes en charge de la gestion comptable doivent avoir les capacités requises pour mener à bien ces travaux. Or, très peu de comptables disposent des compétences nécessaires pour l'élaboration de la déclaration statistique et fiscale (DSF). Au Cameroun, les programmes de formation en comptabilité, aussi bien au niveau secondaire qu'universitaire, n'accordent pas une place significative à la DSF, d'où le fort degré d'implication des consultants et experts-comptables dans l'élaboration de ce document au sein des entreprises camerounaises, comme le soulignent les interviewés des cas B, C et D.

Le  $\rho$  de Spearman (0,509) et la p-value (0,01) corroborent parfaitement ces conclusions. Ainsi, la décision d'externaliser les travaux comptables est fonction des exigences imposées par le nouveau système. Ceci est conforme aux observations de Tondeur et al. (2003), et de Tort (2003), pour qui une incertitude de l'environnement légale, fiscale et réglementaire pousserait les entreprises à externaliser leurs travaux comptables. Pourtant, dix années après sa mise en application, on pourrait s'attendre à ce que ce référentiel soit moins contraignant, comme l'indique l'interlocuteur du cas A : *Durant les premières années qui ont suivi l'application du système OHADA, on peut comprendre que les entreprises éprouvent des difficultés et sollicitent les experts pour leurs activités. Actuellement, il est hors de question que le système soit encore un handicap pour les gens ; ce n'est plus possible car dix ans, c'est largement suffisant pour comprendre un nouveau système, surtout s'il n'est pas très éloigné de l'ancien.*

L'ensemble des résultats relatifs aux variables de contexte est consigné dans le tableau ci-dessous.

**Tableau 5 - Synthèse des résultats relatifs aux variables de contexte**

Éléments	Approche quantitative	Approche qualitative			
		Cas A	Cas B	Cas C	Cas D
<b>Taille de l'entreprise</b>	$\rho = 0,410$ $p = 0,021$ Significatif	Forte relation	Pas de relation	Forte relation	Forte relation
<b>Niveau d'études</b>	$\rho = 0,182$ $p = 0,05$ NS <sup>10</sup>	Pas de relation	Pas de relation	Relation moyenne	Relation moyenne
<b>Type de formation</b>	$\rho = 0,690$ $p = 0$ Significatif	Forte relation	Forte relation	Forte relation	Forte relation
<b>Référentiel comptable</b>	$\rho = 0,509$ $p = 0,01$ Significatif	Au départ, le référentiel pouvait être un handicap, mais plus aujourd'hui	Forte relation	Elément très important	Relation moyenne

Source : nos investigations

## 5 Conclusion

L'externalisation apparaît comme une forme d'organisation particulière des activités. En effet, il s'agit d'un choix stratégique car l'entreprise doit faire un arbitrage entre faire ou faire faire. C'est également un mode d'organisation en ce sens qu'elle se situe à l'extrémité d'un continuum composé des services décentralisés, des services centralisés et des centres de services partagés. L'externalisation devient alors une forme incontournable, puisqu'environ 64 % des entreprises avouent faire appel aux professionnels externes pour la réalisation de leurs activités comptables.

L'objet de cet article étant d'identifier, à un moment donné, les déterminants de l'externalisation des activités comptables, les résultats sont sans appels. Pour les entreprises étudiées, cette décision peut être liée, non seulement à la recherche des coûts les plus bas (Poppo et Zenger, 1998; Tondeur et Villarmois, 2003 ; Duhamel, 2006), mais aussi au contexte particulier de l'étude. En effet, la taille des entreprises (Tort, 2003) et le type de formation des responsables comptables (Lavigne, 2002), sont autant de facteurs qui conduisent à l'externalisation des activités comptables. Le niveau d'étude de ces derniers est également une variable non négligeable. Quant au référentiel comptable en place, il s'agit d'un facteur amplificateur, comme le confirment à cet égard les responsables des cas B, C et D. Pour d'autres par contre (cas A), il ne devrait plus être considéré comme tel, du fait du nombre d'années déjà écoulées depuis sa mise en application (11 ans). Il demeure cependant

<sup>10</sup> Au seuil de 5%

que cet élément continu de poser des difficultés à nombre d'entreprises, qui n'hésitent pas à avoir recours aux professionnels de la comptabilité pour certains travaux.

Même si l'approche adoptée semble discutable, cette étude participe à l'idée que les décisions d'externalisation des activités comptables sont aussi fortement guidées par des variables contextuelles. Elle a le mérite d'aborder la question du faire ou faire dans un contexte réputé difficile et hostile à la recherche. Comme souligné précédemment, la carence des structures de formation en comptabilité de haut niveau et l'entrée en vigueur du référentiel comptable OHADA ont amené une modification du comportement des entreprises évoluant dans ce contexte. Aussi, l'accès aux entreprises est rendu difficile par leurs responsables, surtout lorsqu'ils pensent qu'une recherche peut s'avérer contraire à leurs intérêts et à ceux de leurs compagnies. Ils craignent le plus souvent que les données et résultats issus de cette recherche soient utilisés hors de leur contexte. Une telle étude trouve également son importance à plusieurs niveaux : elle constitue un outil d'aide aux préoccupations sensibles des dirigeants et responsables comptables qui doivent régulièrement remettre en cause leurs organisations, face aux effets de la concurrence ; elle doit permettre aux managers impliqués dans des décisions de changement d'organisation comptable de prendre en compte et de pondérer un ensemble de critères qui intègrent, tout en les dépassant, une simple comparaison de coûts opérationnels à un instant donné. Il s'agit moins de remettre en cause les organisations existantes, que d'ouvrir sur une perspective qui considère de manière plus importante les différentes formes d'incertitude auxquelles les firmes sont confrontées, et d'indiquer ainsi les formes d'organisation les plus adéquates, afin de permettre aux entreprises de répondre de manière adaptée aux circonstances changeantes de leur environnement et de faire face à leurs impératifs de développement. Enfin, cette étude vise à convaincre les établissements de formation d'un besoin d'amélioration.

En définitive, si cette étude a pu améliorer la compréhension des choix stratégiques d'externalisation des services comptables des entreprises camerounaises, elle ne constitue bien évidemment qu'un propos d'étape. Les résultats obtenus qui sont certes satisfaisants, seraient sans doute meilleurs sur un échantillon plus grand ; cela nécessiterait alors la prise en compte d'analyses plus robustes comme les équations structurelles. Aussi, une étude associant les points de vue des dirigeants et des prestataires externes serait-elle plus fructueuse et plus intéressante !

## 6 Bibliographie

- Alchian, A., Demsetz, H. (1972). Production, information costs and economic organization. *American Economic review* 5 (62): 773-795.
- Anderson, E. (1985). The salesperson of outside agent or employee: a transaction cost analysis. *Marketing Science* 3 (4): 234-254.
- Ang, S., Straub, D.W. (1998). Production and Transaction Economies and IS Outsourcing: a Study of a U.S. Banking Industry. *MIS Quarterly* 4 (22): 535-552.
- Aubert, B.A., Rivard, S., Patry, M. (1996). Development of Measures to Assess Dimensions of IS Operations Transactions. *Omega-International Journal of Management Science* 6 (24): 661-680.
- Barthélemy, J. (2000). L'outsourcing : analyse de la forme organisationnelle et des ressources spécifiques externalisées : test d'un modèle issu de la théorie des coûts de transaction et de l'approche par les compétences. Doctorat en sciences de gestion, Paris: HEC.
- Berland, N. (1999). L'histoire du contrôle budgétaire en France : les fonctions du contrôle budgétaire, influence de l'idéologie, de l'environnement et du management stratégique. Doctorat en sciences de gestion, Paris: Université Paris - IX Dauphine.
- Brulhart, F., Guieu, G, Maltese L. (2010). Théorie des ressources : débats théoriques et applicabilités. *Revue Française de Gestion* 204 (36): 83-86.
- Chapellier, P. (1994). Compatibilités et systèmes d'information du dirigeant de PME : essai d'observation et d'interprétation des pratiques. Doctorat en sciences de gestion, Montpellier: Université de Montpellier II.
- Fulconis, F., Paché, G. (2005). Piloter des entreprises virtuelles : un rôle nouveau pour les prestataires de services logistiques ? *Revue Française de Gestion* 156 (31):167-186.
- Ghertman, M. (2006). Oliver Williamson et la théorie des coûts de transaction. *Revue Française de Gestion* 160 (32):191-213.
- Gulati, R., Puranam, P., Lawrence, P.R. (2005). Adaptation in Vertical Relationships: Beyond Incentive Conflict. *Strategic Management Journal* 5 (26): 415-440.
- Hernandez, E.-M. (1997). *Management des entreprises africaines*. L'Harmattan, Paris.
- Lacombe-Saboly, M. (1994). Les déterminants de la qualité des produits comptables de l'entreprise : le rôle du dirigeant. Doctorat en sciences de gestion, Poitiers: Université de Poitiers.
- Lajili, K., Mahoney, J.T. (2005). Revisiting Agency and Transaction Costs Theory Predictions on Vertical Financial Ownership and Contracting: Electronic Integration as Organizational Form Choice. *Managerial and Decision Economics* 7 (27): 573-586.
- Lavault, F., Benyakhlef, M. (2005). Evolution des organisations comptables et adaptation des métiers. CREG (Centre de ressources en économie et gestion).
- Lavigne, B. (2002). Association entre le SIC des PME et leur performance financière. 6e Congrès international francophone sur la PME, HEC Montréal..

- La Villarmois, O., Tondeur, H., Vãn Huynh, T.N. (2003). L'externalisation de la fonction comptable et financière : définition et facteurs explicatifs. Cahiers de la Recherche du CLAREE. [sans numérotation.]. 1-15.
- Linder, J.C. (2004). Outsourcing as a strategy for driving transformation. *Strategy and Leadership* 6(32): 26-31.
- Masson Franzil, Y. (2006). Les apports de la théorie des ressources à la décision d'internalisation-externalisation d'activités logistiques : application d'une étude de cas multiples dans le secteur de l'industrie laitière française. Colloque La Métamorphose des organisations (Méta V) : Nouvelles régulations, normalisation et dynamique des organisations, Metz et Nancy.
- Matusik, S.F., Hill, C.W.L. (1998). The utilization of contingent work, knowledge creation, and competitive advantage. *Academy of Management Review* 4(23): 680-697.
- Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*. Les Editions d'Organisation.
- Nyengué, E.P. (2006). Organisation du système d'information comptable des entreprises camerounaises. Doctorat en sciences de gestion, Bordeaux: Université de Bordeaux IV.
- Poppo, L., Zenger, T.R. (1998). Testing Alternative Theories of the Firm: Transaction Cost, Knowledge-Based, and Measurement Explanations for Make-or-Buy Decisions, in Information Services. *Strategic Management Journal* 9 (19): 853-877.
- Raffournier, B. (1990). La théorie "positive" de la comptabilité : une revue de la littérature. *Economie et Sociétés* 16: 137-166.
- Schreyögg, G. (1980). Contingency and Choice in Organization Theory. *Organization Studies* 4 (1): 305-326.
- Tondeur, H., La Villarmois, O. (2003). Organisation de la fonction comptable et financière : quelle forme de centralisation : centre de services partagés ou externalisation ? *Comptabilité – Contrôle - Audit*. (1): 1-31.
- Tort, E. (2003). *Organisation et management des systèmes comptables*. Dunod.
- Walker, G., Weber, D. (1984). A Transaction Cost Approach to Make-or-Buy Decisions. *Administrative Science Quarterly* 3 (29): 373-391.
- Williamson, O.E. (1985). *The Economics Institutions of Capitalism: firms, market, relational contracting*. The Free Press.

## Annexe

**Tableau 1 Récapitulatif des résultats des ACP**

<b>Facteurs Variables</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
Organisation propre aux besoins de l'entreprise	- 0,581						
Informations spécifiques à l'entreprise	0,680						
Coûts de transfert	0,582						
Fluctuation de l'environnement technologique		0,736					
Incertitude liée aux contraintes légales, fiscales et réglementaires		-0,736					
Confidentialité des données			0,767				
Qualité et contenu des informations			0,669				
Dépendance excessive du client			0,871				
Baisse de coûts				0,984			
Compétitivité de coûts					-0,673		
Activités externes moins coûteuses					0,746		
Meilleure économie de coûts				0,984			
Savoir-faire humain à formaliser							0,833
Mesure de performance collective						-0,824	
Formalisation moyens mobilisés							0,720
Indicateurs de performance fiables						0,733	
<b>Alpha de Cronbach</b>	<b>0,652</b>	<b>0,578</b>	<b>0,654</b>	<b>0,689</b>		<b>0,661</b>	
<b>Kaiser-Meyer-Olkin</b>	<b>0,627</b>	<b>0,560</b>	<b>0,581</b>	<b>0,586</b>		<b>0,638</b>	
<b>Valeurs propres</b>	<b>1,938</b>	<b>1,083</b>	<b>2,327</b>	<b>1,944</b>	<b>1,009</b>	<b>1,505</b>	<b>1,152</b>
<b>% de variance cumulée</b>	<b>64,59</b>	<b>59,16</b>	<b>58,17</b>	<b>48,52</b>	<b>73,81</b>	<b>33,61</b>	<b>66,44</b>

Source: nos investigations

**Tableau 2 Synthèse des résultats des tests de corrélation de Spearman**

	Réalisation des activités en externe
Effectif de l'entreprise	Cor. 0,410 et P = 0,021
Niveau d'étude	Cor. 0,182 et P = 0,05
Type de formation	Cor. 0,690 et P = 0
Référentiel comptable	Cor. 0,509 et P = 0,01

**Cor.** = coefficient de corrélation de rang de Spearman (rho de Spearman) ;  
**P** = probabilité de signification (ou p-value)

Source: nos investigations