

La performance dans le secteur du service : un dépassement de l'approche purement financière

Performance in the service sector : moving beyond a purely financial approach

IBRAHIMA Babanguida

Doctorant en Sciences de Gestion

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

Laboratoire de Comptabilité Contrôle Audit et Finance (LA'CCAF)

Université de Ngaoundéré - Cameroun

MOUHAMADOU Hamidou

Doctorant en Sciences de Gestion

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

Laboratoire de Comptabilité Contrôle Audit et Finance (LA'CCAF)

Université de Ngaoundéré - Cameroun

POUTOUCHI TOURERE Assamahou

Doctorant en Sciences de Gestion

Laboratoire de Comptabilité Contrôle Audit et Finance (LA'CCAF)

Faculté de Droit et des Sciences Economiques, Université Omar Bongo- Gabon

Date de soumission : 02/04/2026

Date d'acceptation : 28/06/2026

Pour citer cet article :

Ibrahima B., et al., (2026), La performance dans le secteur du service : un dépassement de l'approche purement financière, *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit* « Numéro 13 / Volume 10 : numéro 2 » pp : 220 - 232

Résumé

Cet article théorique démontre que l'évaluation de la performance dans les entreprises de services en Afrique nécessite un dépassement de l'approche purement financière héritée de l'industrie manufacturière, en raison de l'intangibilité, de l'hétérogénéité, de la périssabilité et de la coproduction des prestations. En s'appuyant sur les travaux fondateurs de la littérature en gestion et sur les spécificités du contexte africain (le poids de l'économie informelle, la transition numérique par le *leapfrogging*, les défis infrastructurels et la centralité du capital social), l'étude met en évidence la nécessité d'une approche multidimensionnelle et contextualisée. À travers l'exemple des entreprises de transport interurbain, l'article conclut que la performance globale d'une organisation repose sur l'articulation de quatre piliers indissociables : la performance économique et concurrentielle, la qualité de service relationnelle, l'efficacité opérationnelle et technologique, ainsi que la performance sociétale, humaine et éthique.

Mots clés :

Performance des services, Approche financière, Approche multidimensionnelle, Performance sociétale, Contexte africain

Abstract

This theoretical article demonstrates that performance evaluation in African service firms requires moving beyond the purely financial approach inherited from the manufacturing sector, due to the intangible, heterogeneous, and perishable nature of services, as well as the co-production involved in their delivery. Drawing on foundational management literature and the specificities of the African context (the weight of the informal economy, digital transition via "leapfrogging," infrastructure challenges, and the centrality of social capital), the study highlights the need for a multidimensional and contextualized approach. Using intercity transport companies as a case study, the article concludes that an organization's overall performance relies on the integration of four inseparable pillars: economic and competitive performance, relational service quality, operational and technological efficiency, and societal, human, and ethical performance.

Keywords :

Service performance, financial approach, Multidimensional approach, societal performance, African context.

Introduction

Dans un contexte où l'économie devient de plus en plus tertiaire, la question de mesure de performance dans le secteur devient de plus en plus d'actualité. La nécessité de rompre avec une conception trop étroite de la performance paraît alors évidente. Dans les organisations de service, la performance n'est jamais uniquement un résultat chiffré. Elle est aussi une expérience produite, perçue et évaluée par plusieurs acteurs. La littérature a progressivement reconnu cette complexité. Bourguignon (1995) a montré que la performance renvoie à la fois à l'efficacité, à l'efficience et à la pertinence. Kaplan et Norton (1992) ont élargi la mesure au-delà du financier. Parasuraman et al., (1988) ont déplacé le regard vers la qualité perçue du service. Freeman (1984) a rappelé que la performance concerne plusieurs parties prenantes. Ces apports constituent un socle théorique indispensable, mais ils doivent être discutés à partir des contraintes propres aux entreprises de service.

Dans ces entreprises, la performance se construit dans l'action, souvent en dehors de tout cadre formel clairement défini. Elle est portée par des ajustements permanents, des arbitrages opérationnels et des logiques pratiques qui échappent en grande partie aux instruments classiques de mesure. Cette réalité interroge la pertinence des modèles traditionnels de la performance, conçus dans des environnements où les données sont disponibles, les processus stabilisés et les outils de gestion largement institutionnalisés. Dès lors, il devient nécessaire de repenser la performance à partir des spécificités du secteur et du contexte étudié, en adoptant une approche plus ouverte, plus située et plus proche des pratiques réelles des acteurs (Mason, 1939 ; Bain, 1956 ; Bourguignon, 1995).

Cet article s'inscrit dans cette dynamique de remise en question et de reconstruction conceptuelle. Il vise à dépasser les approches classiques pour proposer une lecture plus adaptée de la performance dans les entreprises de transport interurbain. A cet effet, il conviendra primo, de présenter les fondements théoriques de la performance, en mettant en évidence l'évolution des approches et leurs limites. Secundo il sera question de présenter les spécificités de la performance dans le secteur de service.

1. La notion de performance dans la littérature : de l'unidimensionnalité à la multidimensionnalité

La notion de performance a longtemps été abordée à travers une lecture strictement financière, centrée sur la rentabilité, la productivité et l'optimisation des ressources. Cette approche, héritée de l'économie industrielle, a profondément influencé les outils et les pratiques de gestion. Toutefois, elle montre rapidement ses limites, notamment dans les activités de service où la qualité, la satisfaction des usagers et la continuité du service occupent une place centrale. Face à ces insuffisances, la littérature a progressivement évolué vers une conception plus large et plus intégrée de la performance, ouvrant la voie à une approche globale et multidimensionnelle.

1.1 Les classiques et la vision unidimensionnelle de la performance

La domination de la logique économique dans les premières approches de la performance s'explique par l'histoire même du management. Les premiers modèles se sont développés dans des environnements industriels où l'enjeu central était d'accroître la productivité du travail, de réduire les coûts unitaires et de stabiliser les processus de production. Taylor (1911) a ainsi contribué à diffuser une représentation de l'organisation comme machine rationnelle, où l'efficacité devait découler de la division du travail, de la standardisation des tâches et du contrôle des temps. Cette lecture a profondément marqué les outils de gestion, en valorisant les indicateurs quantifiables et directement comparables.

Dans le prolongement de cette tradition, les approches économiques de la firme ont souvent associé la performance à la capacité de l'entreprise à occuper une position avantageuse sur son marché. Mason (1939) et Bain (1956), à travers le paradigme structure-comportement-performance, ont lié les résultats des entreprises aux caractéristiques de leur environnement concurrentiel. Porter (1985), de son côté, a proposé une lecture stratégique de la performance à partir de la domination par les coûts ou de la différenciation. Dans tous ces travaux, l'entreprise performante est celle qui parvient à transformer ses ressources en avantage économique durable. Dans cette logique, l'évaluation de la performance repose essentiellement sur des indicateurs financiers tels que le chiffre d'affaires, le résultat net, le taux de rentabilité, le retour sur investissement ou encore la part de marché. Ces indicateurs sont privilégiés car ils permettent de mesurer de manière quantitative et objective les résultats obtenus par l'entreprise.

Ils offrent également une base de comparaison entre organisations et facilitent la prise de décision pour les dirigeants et les investisseurs.

Cette approche a largement influencé les pratiques de gestion, en particulier dans les secteurs industriels et les économies développées. Elle a permis d'introduire des outils de contrôle et de suivi des performances fondés sur des données chiffrées, contribuant ainsi à une meilleure rationalisation des décisions managériales. Toutefois, elle repose sur une conception relativement simplifiée de l'entreprise, envisagée comme un système stable, rationnel et orienté vers la maximisation du profit. Si cette approche a longtemps dominé la gestion des organisations, ses faiblesses ne devraient être ignorées. La première faiblesse des approches strictement financières tient à leur caractère rétrospectif. Les états financiers indiquent ce qui a été produit, encaissé ou consommé, mais ils renseignent faiblement sur les conditions dans lesquelles le service a été réalisé. Kaplan et Norton (1992) ont précisément critiqué cette limite en montrant que les indicateurs financiers sont des indicateurs retardés.

La deuxième faiblesse concerne l'invisibilité des dimensions immatérielles. Dans les services, la qualité repose sur des éléments difficiles à saisir uniquement par les chiffres comptables : accueil, confort, sentiment de sécurité, information donnée au client, réactivité face aux plaintes ou attitude du personnel. Grönroos (1984) et Parasuraman et al. (1988) ont montré que la qualité perçue dépend de l'expérience du client et de l'écart entre ce qu'il attend et ce qu'il reçoit. Une troisième limite porte sur les effets pervers du pilotage financier. Lorsque la recette devient le principal repère, les acteurs peuvent adopter des comportements favorables au chiffre d'affaires immédiat, mais défavorables à la performance globale (Kaplan et Norton, 1992 ; Eccles, 1991). Il convient alors de dépasser la vision purement classique axée sur la dimension financière.

1.2 Vers un dépassement de la vision classique : émergence de la performance multidimensionnelle

L'émergence de la performance multidimensionnelle constitue l'une des évolutions majeures des sciences de gestion. Elle traduit le passage d'une performance centrée sur le résultat économique à une performance comprise comme combinaison de plusieurs registres d'action. Cette évolution ne résulte pas seulement d'un enrichissement conceptuel ; elle répond aussi à la transformation des organisations, à la montée des activités de service et à la multiplication des parties prenantes. Dans ce cadre, la performance n'est plus seulement ce qui est rentable, mais ce qui permet à l'organisation de durer, de satisfaire, de sécuriser, d'apprendre et de s'adapter. L'un des tournants majeurs dans cette évolution est marqué par les travaux de Kaplan

et Norton (1992), qui proposent le modèle du Balanced Scorecard. Ce modèle introduit une rupture importante avec les approches traditionnelles en intégrant quatre perspectives complémentaires : financière, client, processus internes et apprentissage organisationnel. En distinguant les perspectives financière, client, processus internes et apprentissage organisationnel, ce modèle a montré que les résultats financiers dépendent souvent de facteurs non financiers. Cette lecture est particulièrement utile pour les entreprises de service, où la rentabilité dépend de la satisfaction des clients (Fornell et Lehmann, 1994), de la qualité des services (Zeithaml et Berry, 1988), de la compétence et engagement du personnel (Becker, 1964), ainsi que de l'innovation (Porter, 1985).

Toutefois, le modèle de Kaplan et Norton doit être discuté lorsqu'il est appliqué aux contextes africains. Ses quatre axes supposent une capacité minimale de formalisation, de production de données et de coordination interne. Or, Hopper et al., (2009) ont montré que les outils de contrôle importés dans les pays en développement sont souvent adaptés, contournés ou utilisés de manière partielle. La performance multidimensionnelle ne peut donc pas être simplement transposée ; elle doit être reconstruite à partir des réalités concrètes des organisations. La théorie des parties prenantes de Freeman (1984) renforce cette lecture en élargissant le périmètre de l'évaluation. Les approches de la responsabilité sociale et environnementale, notamment Carroll (1991) et Elkington (1997), prolongent également cette ouverture. Elles invitent à intégrer les conséquences sociales et environnementales de l'activité.

Cependant, si ces approches multidimensionnelles constituent une avancée importante, elles ne sont pas exemptes de limites. D'une part, elles reposent souvent sur des modèles conçus dans des contextes organisationnels fortement structurés, où les données sont disponibles et les systèmes d'information performants. D'autre part, leur mise en œuvre peut s'avérer complexe dans des environnements marqués par des contraintes organisationnelles et informationnelles, comme c'est le cas dans de nombreuses entreprises tertiaires en Afrique. Comme le souligne Daft (2010), l'efficacité des outils de gestion dépend largement de leur adéquation avec le contexte organisationnel dans lequel ils sont utilisés.

Ainsi, l'émergence de la performance multidimensionnelle marque une rupture essentielle avec les approches classiques, en ouvrant la voie à une compréhension plus riche et plus réaliste de la performance organisationnelle. Elle met en évidence la nécessité d'intégrer des dimensions variées et de considérer la performance comme un processus complexe et contextualisé. Toutefois, elle pose également la question de l'adaptation de ces modèles aux réalités spécifiques des entreprises de service en Afrique.

2. La multi-dimensionnalité de la performance des entreprises Africain de services

La notion de multi dimensionnalité précédemment présentée nécessite d'être contextualisée. Au-delà des spécificités du secteur tertiaire, le contexte Africain regorge des spécificités qui rendent particulièrement délicat la mesure de la performance. Il convient donc de présenter ces spécificités avant de les liées à la multi dimensionnalité de la performance.

2.1. Les entreprises Africaines de service : un contexte différent des textes

Les entreprises de service dans leurs globalités se distinguent des autres secteurs d'activités sur plusieurs aspects. Tout d'abord, l'intangibilité distingue ce secteur des autres. Contrairement aux biens manufacturés qui possèdent une enveloppe physique tangible, le service est une prestation, une expérience, un processus ou une mise à disposition de compétences. Il ne peut être ni touché, ni stocké, ni essayé au préalable. Cette immatérialité impose aux entreprises de services de déployer des signaux tangibles (témoignages, réputation, qualité de l'accueil, supports physiques de communication) pour rassurer le client et matérialiser la promesse de valeur (Zeithaml et al., 1985). L'inséparabilité est le second volet qui, lie la production à la consommation. Dans le secteur tertiaire, la production et la consommation du service se déroulent au même moment et souvent au même endroit. Le client est généralement co-producteur de la prestation. Cette coproduction implique que la qualité du service dépend non seulement de la compétence du prestataire, mais aussi du comportement, de la clarté des attentes et de la participation active du client (Normann, 1984). L'hétérogénéité est la troisième caractéristique distinctive. En raison de la forte composante humaine inhérente à la prestation de service, deux prestations rigoureusement identiques ne peuvent jamais être livrées de la même manière. Le service dépend de l'intervenant, de l'état d'esprit du client et du moment de la réalisation. Cette variabilité représente un défi majeur pour la standardisation et le contrôle qualité, exigeant des procédures formalisées tout en préservant une capacité d'adaptation individuelle (Parasuraman et al., 1985). La périssabilité (ou l'impossibilité de stockage) : Un service non consommé à un instant précis est définitivement perdu (ex. : une chambre d'hôtel non occupée, un siège d'avion vide, un créneau horaire de consultation non honoré). Cette caractéristique impose une gestion fine de la capacité de production et de l'adéquation entre l'offre et la demande pour éviter le gaspillage des ressources ou, à l'inverse, la saturation. En dehors de ces caractéristiques connues du secteur de service, d'autres spécificités existent et émanent du contexte africain. Primo, il faut souligner qu'en Afrique, la frontière entre le

secteur formel et le secteur informel est particulièrement poreuse, en particulier dans le tertiaire (commerce de proximité, transport artisanal, services à la personne, micro-finance). Une proportion écrasante de la population active trouve son emploi dans des structures non enregistrées ou semi-formelles. Pour les entreprises de services formelles elles-mêmes, l'écosystème est constamment en interaction avec cet environnement informel. Cette réalité modifie radicalement la nature de la concurrence. Les entreprises de services formelles doivent faire face à une concurrence frontale, souvent déloyale en apparence, de la part d'opérateurs informels affranchis des contraintes fiscales et réglementaires. Inversement, de nombreuses grandes entreprises de services intègrent l'informel dans leur chaîne de valeur, par exemple en s'appuyant sur un réseau de micro-distributeurs informels pour écouler leurs produits.

Aussi, l'un des traits les plus saisissants du secteur tertiaire en Afrique est sa capacité à transformer les carences structurelles en opportunités d'innovation radicale, un phénomène communément appelé le saut technologique ou *leapfrogging*. Plutôt que de reproduire pas à pas les étapes d'industrialisation et de tertiarisation des pays développés, les entreprises africaines ont directement adopté des technologies de rupture c'est le cas de la révolution du Mobile Money comme M-Pesa au Kenya, Orange Money ou MTN Mobile Money en Afrique subsaharienne ont redéfini les services financiers, permettant d'inclure des millions de personnes non bancarisées (Le Roux et Meyer, 2020). L'économie des plateformes : Les services de transport urbain, de livraison et de e-commerce s'appuient massivement sur des interfaces mobiles légères, adaptées à la pénétration des smartphones et aux contraintes des réseaux de données. Mutula et van Brakel (2006) montrent que les entreprises de services performantes en Afrique sont celles qui parviennent à combiner cette haute intensité numérique avec une proximité physique indispensable pour instaurer la confiance auprès d'utilisateurs parfois peu familiers avec les interfaces dématérialisées.

D'autres aspects à prendre en compte dans ce secteur est le capital relationnel. La réputation du dirigeant, son ancrage dans des réseaux communautaires, ethniques, familiaux ou confessionnels, ainsi que la confiance interpersonnelle constituent les véritables piliers de la sécurisation des échanges économiques. Dia (1991), dans ses analyses pionnières menées pour la Banque Mondiale, a démontré que les modes de gouvernance et les pratiques de service importés des pays occidentaux échouent souvent s'ils ignorent ces dimensions socioculturelles et ces réseaux de solidarité traditionnels. Ndzogoué (1994) met également en lumière l'arbitrage permanent auquel font face les gestionnaires africains entre, d'une part, les exigences de rationalité managériale moderne et d'autre part, les pressions du milieu social et relationnel. De

tous ces éléments réels, il convient de penser à la mesure de la performance dans ce secteur complexe.

2.2. Adaptation de la mesure multi dimensionnelle de la performance aux entreprises Africaines de services

Tout d'abord, il faut un regard critique sur la performance pensée hors contexte africain. La critique du caractère hors contexte de certains modèles de performance ne vise pas à disqualifier la littérature internationale. Elle vise plutôt à rappeler que tout outil de gestion porte en lui les conditions sociales, techniques et institutionnelles de son élaboration. Hofstede (1980) a montré l'importance des contextes culturels dans les pratiques organisationnelles, tandis que Hopper et al. (2009) ont souligné que les outils de contrôle et de mesure de performance peuvent perdre leur portée lorsqu'ils sont importés sans adaptation dans les pays en développement. Cette remarque est centrale pour le transport interurbain, où les processus sont souvent instables, les données fragmentées et les pratiques partiellement informelles.

Les modèles standards reposent généralement sur l'hypothèse d'une information fiable, disponible et régulièrement produite. Or, dans de nombreuses entreprises africaines de transport, l'information circule par des registres, des appels, des notes, des bordereaux, des discussions et parfois par la mémoire des acteurs. Cette pluralité ne signifie pas absence d'information, mais elle complique sa consolidation. Power (1997) a montré que les dispositifs d'audit peuvent créer une illusion de contrôle lorsque les chiffres semblent précis alors que leurs conditions de production sont fragiles. La question n'est donc pas seulement technique ; elle est aussi épistémologique. Une lecture déficitaire du terrain conduirait à considérer les entreprises comme mal gérées parce qu'elles n'utilisent pas les mêmes instruments que les organisations formalisées. Or, Crozier et Friedberg (1977) ont montré que les organisations fonctionnent aussi par régulations locales, jeux d'acteurs et ajustements pratiques. Ces formes de régulation ne remplacent pas toujours les outils formels, mais elles expliquent la continuité de l'action dans des environnements incertains.

Aussi, la gestion des entreprises de services en Afrique est le théâtre d'une tension permanente entre l'universalité des outils de gestion importés (tableaux de bord, Balanced Scorecard, normes de qualité ISO, réingénierie des processus) et les spécificités culturelles locales. Vouloir appliquer de manière dogmatique des standards standardisés sans tenir compte des contextes locaux conduit généralement à des échecs d'appropriation organisationnelle. Kamdem (2002), souligne que la performance des structures de service dépend de la capacité des gestionnaires à

opérer une hybridation des pratiques. Cela se traduit par plusieurs leviers. Primo, une adaptation des styles de leadership, combinant l'autorité formelle exigée par l'activité de service et le respect des hiérarchies traditionnelles ou de l'âge. Secundo, une gestion des ressources humaines qui intègre les dimensions communautaires (Abor et Biekpe, 2007). Tertio, une formalisation progressive des procédures qui ne détruit pas la souplesse relationnelle, cette dernière étant précisément le principal avantage concurrentiel des entreprises locales face aux multinationales standardisées.

Avec ces réalités, le véritable enjeu n'est pas de rejeter les modèles existants, mais de les interroger, de les adapter et, dans certains cas, de les reconstruire à partir des réalités locales. Cette posture critique ouvre la voie à une approche plus contextualisée du pilotage de la performance, qui ne cherche pas à imposer des outils standardisés, mais à partir des pratiques réelles pour construire des indicateurs pertinents. En combinant les spécificités intrinsèques de toute activité de service et les contraintes contextuelles du continent africain, la performance se mesure dans ce contexte par la combinaison de plusieurs dimensions contrairement à la vision unidimensionnelle (Dia, 1991 ; Mutula et van Brakel, 2006).

D'abord, dans un secteur où les investissements en capital sont élevés et où les marges subissent la volatilité, la performance économique va au-delà de la simple rentabilité nette (Lebas et Euske, 2002). Prenant l'exemple du secteur de transport inter urbain, l'enjeu sera d'optimiser le taux de remplissage pour contrer la périssabilité du service tout en maîtrisant les coûts de maintenance dans des environnements routiers exigeants. A cette dimension s'ajoute la dimension relationnelle de la performance (Parasuraman, Zeithaml et Berry 1988). La performance opérationnelle ne devrait pas aussi être négligée. Elle se mesure dans ce secteur par l'efficacité de la chaîne logistique, la sécurité routière et l'intégration des technologies mobiles pour contourner les inefficacités structurelles. L'enjeu est donc de transformer les contraintes infrastructurelles par l'innovation numérique pour fluidifier l'expérience client et sécuriser les transactions financières (Le Roux et Meyer (2020). Enfin, la dimension sociétale qui est d'actualité n'est pas omise dans ce secteur. En Afrique, les entreprises de transport interurbain jouent un rôle d'aménagement du territoire et d'inclusion sociale majeur. Leur performance globale intègre le respect des normes de sécurité, le bien-être des conducteurs et l'intégration des réseaux relationnels et informels. L'enjeu de cette performance est de concilier les exigences de rationalité managériale moderne avec les pressions socioculturelles et réglementaires locales (Kamdem, 2002).

Conclusion

En somme, l'analyse approfondie menée dans le cadre de cette étude démontre que l'évaluation de la performance dans les entreprises de services en Afrique ne peut se satisfaire d'une vision unidimensionnelle, rigide et purement financière héritée de l'économie industrielle. En raison de la nature intrinsèque des services caractérisée par l'intangibilité, l'inséparabilité, l'hétérogénéité, la périssabilité et des réalités structurelles du contexte africain (poids de l'économie informelle, défis infrastructurels, centralité du capital relationnel et ruptures numériques par le *leapfrogging*), la performance se révèle éminemment complexe, plurielle et contextualisée. L'affranchissement des modèles de gestion exogènes, souvent inadaptés lorsqu'ils sont appliqués sans discernement, appelle à une véritable démarche d'hybridation managériale. Qu'il s'agisse d'illustrer ces dynamiques à travers les compagnies de transport interurbain ou l'ensemble du secteur tertiaire, la performance globale d'une organisation ne se résume pas à la simple maximisation du profit à court terme. Elle s'articule autour de quatre dimensions indissociables : la performance économique et concurrentielle, la qualité de service relationnelle axée sur l'expérience client, l'efficacité opérationnelle et technologique, ainsi que la performance sociétale et humaine qui intègre le bien-être des salariés, la sécurité et l'ancrage dans les réseaux de solidarité locale. En définitive, repenser la performance des entreprises de services en Afrique invite chercheurs et praticiens à abandonner une posture normative et déficitaire du terrain pour privilégier une approche ancrée dans les pratiques réelles des acteurs. C'est à cette condition que les outils de pilotage pourront réellement refléter la capacité de ces organisations à créer de la valeur durable, à s'adapter aux incertitudes institutionnelles et à porter le développement socio-économique du continent.

Références bibliographiques

- Abor, J., et Biekpe, N. (2007). Small business relationship banking in South Africa. *Journal of African Business*, 8(2), 37-58.
- Bain, J. S. (1956). *Barriers to new competition*. Harvard University Press.
- Becker, G. (1964). Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education. *National Bureau of Economic Research*.
- Bourguignon, A. (1995). Peut-on définir la performance ? *Revue Française de Comptabilité*, 269, 61-66.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
- Crozier, M., et Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Seuil.
- Daft, R. L. (2010). *Organization theory and design*. South-Western Cengage Learning.
- Dia, M. (1991). Africans at work: Economic life, culture, and social institutions. World Bank.
- Eccles, R. G. (1991). The performance measurement manifesto. *Harvard Business Review*, 69(1), 131-137.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone.
- Fornell, C., et Lehmann, D. R. (1994). Customer satisfaction, market share, and profitability: When is market share profitable? *Journal of Marketing*, 58(2), 53-66.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), 36-44. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000004784>
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Sage.
- Hopper, T., Tsamenyi, M., Uddin, S., et Wickramasinghe, D. (2009). Management accounting in less developed countries: What is known and needs knowing. *Accounting, Auditing et Accountability Journal*, 22(3), 469-514. <https://doi.org/10.1108/09513570910945697>
- Kamdem, E. (2002). Management et interculturalité en Afrique: Expérience des entreprises camerounaises. Presses de l'Université Laval / Karthala.
- Kaplan, R. S., et Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.

Le Roux, P., et Meyer, D. (2020). The impact of mobile money on financial inclusion and economic growth in Africa. *Journal of African Business*, 21(3), 345-362.

Lebas, M., et Euske, K. J. (2002). A conceptual and operational definition of performance. In *Business performance measurement* (pp. 125-140). Cambridge University Press.

Mason, E. S. (1939). Price and production policies of large-scale enterprise. *American Economic Review*, 29(1), 61-74.

Mutula, S. M., et van Brakel, P. (2006). E-readiness of SMEs in the East African Community. *Electronic Library*, 24(3), 400-417.

Ndzogoué, B. A. (1994). Le problème de la performance des entreprises en Afrique : rationalité du management et efficacité des entreprises (Thèse de doctorat).

Normann, R. (1984). *Service management: Strategy and leadership in service businesses*. Wiley.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., et Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., et Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.

Power, M. (1997). *The audit society: Rituals of verification*. Oxford University Press.

Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. Harper et Brothers.

Zeithaml, V. A., et Berry, L. L. (1988). Communication and control processes in the delivery of service quality. *Journal of Marketing*, 52(2), 35-48.

Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., et Berry, L. L. (1985). Problems and strategies in services marketing. *Journal of Marketing*, 49(2), 33-46.