



Article

Gouvernance et Performance Organisationnelle des Petites et Moyennes Entreprises de la ville de Bukavu en RD Congo

Fidèle Matiti Lukwesa ¹, Claude Benemungu Bisangwa ², *

¹ Département de gestion entrepreneuriat, Faculté des sciences économiques et gestion, Université de Goma, Goma, République Démocratique du Congo.

² Département des gestions financières, Faculté des sciences économiques et gestion, Université Libre des Grands lacs, Goma, République Démocratique du Congo; benemunguclaude@gmail.com

* Correspondance: benemunguclaude@gmail.com

Reçu: 1 novembre 2025; Accepté: 1 novembre 2025; Publié: 14 février 2026

Abstract: The issue of the ideal profile of the owner-manager in Small and Medium Enterprises (SMEs) is a complex but relevant topic. The reasons for creating and/or running a business are numerous. They vary from person to person, as not everyone has the same motivations for starting a business, and some believe they lack the necessary skills to launch a project. The role of the manager within the company has become a key factor in the success of a modern business. Management literature extensively explores this role because it is central to the effectiveness of top management, which is distinguished by its leadership style.

These observations reveal that if good governance is integrated into SMEs, they can overcome the obstacles they face. Given the importance of SMEs and their unavoidable role, it is therefore necessary to examine their governance as a solution to the difficulties they face, enabling them to overcome these challenges and thus improve performance. This examination clarifies the relationship between the two fundamental concepts by specifying the organizational dimensions impacting the performance of SMEs in the city of Bukavu.

Indeed, our results reveal the situation of entrepreneurial leaders who have achieved organizational performance on average, with a score of 3.975 or 79.5%. SMEs are crucial because they sustain the population of Bukavu.

According to our results, the organizational performance dimension appears significant and influences governance on SME performance, as evidenced by its high explained variance of 65%. This research on SMEs in Bukavu allows us to analyze the organizational performance measurement system through these items: the speed of operations, availability of products that are better and more satisfactory than those of its competitors, the number of innovations, the achievement of objectives, excellence at work, growth and profitability of the company.

Résumé: La problématique sur le profil du dirigeant-propriétaire des Petites et Moyennes Entreprises (PME) est un sujet mitigé, mais reste d'intérêt et d'actualité. Les raisons de créer et/ou de conduire une entreprise sont nombreuses. Elles dépendent de chacun étant donné que tout le monde n'a pas les mêmes motivations pour se lancer en affaire et certains pensent qu'ils n'ont pas ce qu'il faut pour démarrer un projet. Le rôle du dirigeant dans

L'entreprise est devenu un facteur clé de réussite pour une entreprise moderne. Dans la littérature du management, la question du rôle 2 est abondamment développée car elle est au cœur de l'efficacité du "top-management" qui se distingue par le style de commandement. Ces constats révèlent que si la bonne gouvernance est intégrée dans les PME, ces dernières peuvent surmonter les obstacles auxquels elles se heurtent. Face à l'importance des PME et leur rôle inéluctable, il faut de ce fait examiner leurs gouvernances comme solution aux difficultés auxquelles elles font face pour leurs permettre de surmonter leurs difficultés et ainsi améliorer la performance et éclaircir la relation entre les deux concepts de base en spécifiant les dimensions organisationnelles sur la performance des PME de la ville de Bukavu. En effet, ses résultats nous exposent la situation des dirigeants entrepreneurs qui retrouvent la performance organisationnelle pour une moyenne de 3,975 soit 79,5%. Les PME sont très importantes parce qu'elles maintiennent la population de Bukavu en vie. D'après nos résultats, la dimension performance organisationnelle semble significative et elle influence la gouvernance sur la performance des PME. Car elle est une valeur de la variance expliquée élevée soit à 65%. La présente recherche sur les PME de Bukavu permet d'analyser le système de mesure de performance organisationnelle à travers ces items: la rapidité des opérations, disposition des produits meilleurs et satisfaisants que ses concurrents, le nombre d'innovation, l'atteinte des objectifs, l'excellence au travail, la croissance et la rentabilité de l'entreprise.

Mots-clés: Gouvernance, performance organisationnelle, efficacité, PME

1. Introduction

Les petites et moyennes entreprises (PME), depuis quelques années, sont devenues des acteurs importants de l'économie et un moteur de la croissance économique. Ces entreprises jouent un rôle primordial dans toutes les économies aussi bien développées que celles en développement. Cette forme d'entreprise est la plus répandue dans le monde, leur nombre dépasse les 90% de l'ensemble des entreprises dans la plupart des pays. Au Japon, aux Etats-Unis, dans la majorité des 3 pays de l'union européenne et dans tous les pays industrialisés, plus de 98% des entreprises sont des PME. Grâce à leur prépondérance numérique, leur dynamisme et leur souplesse, les PME contribuent considérablement à la création d'emploi et de richesses. Ce rôle important des PME s'est traduit par « un regain d'intérêt tant de la part des scientifiques que des pouvoirs publics » ; un regain d'intérêt qui se manifeste à travers des politiques économiques favorables à la création et aux développements de cette catégorie d'entreprises ainsi que les nombreuses recherches effectuées durant ces dernières années.

La problématique sur le profil du dirigeant-proprétaire de petite et moyenne entreprise est un sujet mitigé, mais reste d'intérêt et d'actualité. Les raisons de créer et/ou de conduire une entreprise sont nombreuses. Elles dépendent de chacun étant donné que tout le monde n'a pas les mêmes motivations pour se lancer en affaire et certains pensent qu'ils n'ont pas ce qu'il faut pour démarrer un projet.

Le rôle du dirigeant dans l'entreprise est devenu un facteur clé de réussite pour une entreprise moderne. Dans la littérature du management, la question du rôle est abondamment développée car elle est au cœur de l'efficacité du « top-management » qui se distingue par le style de commandement. L'étude du profil des dirigeants et l'impact sur la performance de PME, nous a permis d'identifier les caractéristiques de ces dirigeants et de déceler, par apport, aux modèles de profils connus à travers le diagnostic interne utilisé, les faiblesses et les forces que présentent les différents dirigeants en vue d'évaluer la rentabilité d'aujourd'hui et de demain. Ainsi, la prévalence du rôle de dirigeant de PME reste une constante qui se révèle l'invariant primordial permettant de caractériser la spécificité des PME, l'importance de cet acteur est de plus en plus expliquée par son rôle et par sa vision dans le développement de cette structure (Marchnsay, 1997; Pauterl, 1997; Ambroise et Al, 2000). Ce dernier reste imprégné par un management personnalisé de son dirigeant

(Cibert, 1990). Aujourd'hui, la performance même de ces structures est plus souvent associée au rôle du dirigeant, ce dernier étant considéré comme un facteur explicatif de la stratégie (Julien, 2000). Le dirigeant de la PME demeure la clef de voûte de tout système organisationnel dans le fonctionnement et l'organisation de la PME. Il est avant tout celui qui imagine, planifie, développe et réalise sa vision (Filion, 1991). Ainsi, de par son importance et son poids, la PME est présentée souvent comme un centre de décision autonome dont le dirigeant joue un rôle crucial dans le processus de décision stratégique (M. Bayad et D. Nebeuhaus, 1988).

Dans son ouvrage « voyage au centre des organisations », H. Mintzberg, 2000, définit dix rôles qui incombent au dirigeant autour de trois pôles essentiels d'activités : les activités de relations interpersonnelles, les activités d'information et les activités de décision. Le dirigeant est détenteur d'un certain nombre de pouvoirs qui sont en relation avec ses compétences et ses fonctions (H. Fayol, H. Mintzberg, P. Druvker): le pouvoir de direction, le pouvoir réglementaire, le pouvoir disciplinaire, et le pouvoir représentation qui confère au dirigeant le droit de représenter l'entreprise à l'extérieur et de communiquer sur sa gestion tout en assurant la pleine responsabilité de ses actions.

Cependant dans la plupart des pays africains, l'économie nationale reposait sur les grandes entreprises. La théorie économique et les différentes politiques économiques prônaient les mérites de la grande entreprise au détriment de la P.M.E. La politique était de soutenir les grandes entreprises qui emploient un nombre important de personnes et auxquelles on associait une plus grande efficacité, selon le principe d'économie d'échelle. Aujourd'hui, la P.M.E a totalement renversé cette tendance et prouvé son efficacité.

Dans la pratique on constate que la plupart des PME sont des entreprises familiales (Il sied de noter que toute entreprise familiale n'est pas une PME, il en existe de grandes entreprises (Comblé et Colot, 2006) dont la plupart disposent en Afrique d'un statut d'entreprise individuelle. Elles représentent un pourcentage important dans le total des entreprises, jusqu'à plus des deux tiers des entreprises dans les pays occidentaux et la quasi-totalité des PME en Afrique subsaharienne (Morck et Yeung, 2003 ; Adolphe, 2018 ; Landier et al. 2004). Elles représentent 82% des PME en Allemagne, 83,2% en Autriche, 81,33% en Belgique (Bauweraerts et Colot, 2015), plus de 70% en Malaisie (Claessens et al. 2000) et 79% en République Démocratique du Congo (Adolphe, 2018). Elles emploient plus de 75% de mains d'œuvre dans le monde, créent plus de 86% de nouveaux emplois aux Etats unis (Ramadani et al. 2015) et plus de 80% en RDC. Elle est une source de valorisation des métiers et des compétences transmises de génération en génération (Attouch et Amria, 2016).

De nombreux auteurs affirment qu'on peut assimiler la PME à la personne même du dirigeant tant que celle-ci s'exprime à travers les différentes facettes de la gestion quotidienne de l'entreprise (Gervais, 1978; Louart, 1990; Van Love, 1991). Ce dirigeant qui tente souvent de considérer son entreprise comme un patrimoine personnel ou un bien propre (Hull). Il est avant tout celui qui imagine, développe et réalise sa vision (L.J. Fillon, 1991). Cette façon de faire en termes de gestion pousse certains auteurs à qualifier la PME « d'ego-firme » (Tores, 2000; Plane, 1999).

En RDC, les PME emploient plus de la moitié des travailleurs soit 2/3 et elles symbolisent au moins 65% de l'économie en termes d'activité génératrice de revenus ; sur le plan social elles résorbent les chômages, sur le plan économique elles diminuent le taux des pauvretés, augmentent les recettes fiscales, etc. (Kamba-Kibatshi, 2016).

L'analyse des PME de la ville de Bukavu permet de relever les constats suivants: (1) le caractère inconscient des pratiques de gestion dans les PME (Geniaux & Bonnardel, 2001). (2) la gouvernance des PME est plus ou moins efficace selon le niveau d'asymétrie entre les acteurs impliqués dans la gestion de l'entreprise (Hirigoyen, 2007). (3) les difficultés d'accès au marché extérieur, le nonaccès aux crédits, le manque de politique claire en faveur des PME (Ndalo, 2010).

Ces constats révèlent que si la bonne gouvernance est intégrée dans les PME, ces dernières peuvent surmonter les obstacles auxquels elles se heurtent. Face à l'importance des PME et leur rôle inéluctable, il faut de ce fait examiner leurs gouvernances comme solution aux difficultés auxquelles font face les PME pour leurs permettre de surmonter leurs difficultés et ainsi améliorer la

performance et éclaircir la relation entre les deux concepts de base en spécifiant les dimensions organisationnelles sur la performance des PME de la ville de Bukavu.

De ce point de vue, nous sommes en droit de nous poser la question suivante : Quelle est l'incidence de la gouvernance sur la performance organisationnelle des PME dans la ville de Bukavu en RDC ? Cette question a conduit à une réponse provisoire. Ainsi, toute considération qui a fait l'objet de la problématique conduite à la formation de l'hypothèse suivante: La gouvernance dans les PME, influencerait positivement et significativement la performance organisationnelle. L'objectif global de cette étude est de montrer l'incidence de la gouvernance sur la performance des PME dans la ville de Bukavu

La présente étude veut combler ce gap et poursuit les objectifs complémentaires suivants: (a) vérifier les facteurs déterminants de la gouvernance qui influence la performance organisationnelle; (b) analyser les facteurs déterminants de la gouvernance et de performance organisationnelle dans les PME de la ville de Bukavu. Le choix d'un sujet pour un chercheur n'est pas un fait du hasard ou purement scientifique étant donné l'importance des PME dans la croissance d'un pays et surtout à l'heure actuelle où les entreprises sont au centre des stratégies pour un développement durable de la RD Congo. Cette étude porte sur la ville de Bukavu, en RD Congo dans le temps, il s'étend sur les PME qui ont été créées pendant la période allant de 2024 jusqu' à nos jours, ce choix justifié par l'ancienneté dans le métier pour une grande expérience. Outre, l'introduction et les principales conclusions, les implications, les limites de l'étude ainsi que les perspectives pour les recherches futures, ce travail est subdivisé en trois sections. La première présente la revue de la littérature. La deuxième présente la méthodologie. La troisième présente et discute les résultats.

2. Revue de la littérature

2.1. La gouvernance

L'approche basée sur les ressources considère l'entreprise comme un répertoire de ressources et des connaissances spécifiques. Elle conçoit l'entreprise comme une constellation de ressources dont le caractère idiosyncrasique explique l'hétérogénéité des firmes et leur performance suivant le niveau de leur gouvernance (Renard & Soparnot, 2011). L'approche de la théorie d'agence associée aux mécanismes de la théorie financière, proposent des indicateurs comme: conseils d'administration, comité d'audits, charte/statuts, compensation des dirigeants et des cadres et pratiques progressistes pour l'évaluation de la gouvernance (Krafft, Qu, & Ravix, 2010).

2.1.1. Définition de la gouvernance

Connue sous le terme générique de « *Corporate Governance* » (CG) le gouvernement d'entreprise est défini comme étant le système par lequel les entreprises sont dirigées et contrôlées (Yassine, 2013). Elle est également conçue comme l'ensemble des mécanismes par lesquels les apporteurs de capitaux garantissent la rentabilité de l'action. En évoquant la notion de gouvernance d'entreprise Kolsi et Ghorbel (2011) s'accroissent sur son rôle dans la création de la valeur au profit des dirigeants. Dans cette étude, la gouvernance des PME est définie comme étant l'ensemble des mécanismes par lesquels les entreprises sont dirigées et contrôlées dans le but de créer de la valeur au profit de toutes les parties prenantes.

La gouvernance ainsi définie fait apparaître trois sortes à savoir la *gouvernance managériale* (séparation entre propriété et contrôle, la manière suivant laquelle les dirigeants sont continuellement contrôlés ; souvent retrouvée dans les entreprises cotées) ; la *gouvernance d'alliance* (séparation entre propriété et pouvoir mais les dirigeants ne sont pas soumis à un grand contrôle comme pour le cas de la gouvernance managériale) et la *gouvernance entrepreneuriale ou familiale* (Cerrada & Janssen, 2006). Cette recherche s'intéresse à la gouvernance entrepreneuriale caractérisée par la réunion entre le pouvoir et la propriété (Elmajhed & Regae, 2020). Cerrada et Janssen (2006), identifient trois caractéristiques principales de la gouvernance entrepreneuriale dont : la parcimonie, la personnification et le particularisme. Ils montrent que ces trois caractéristiques sont la source d'importants avantages susceptibles d'engendrer une plus grande performance.

Assia (2016) quant à lui montre que les actionnaires (shareholders), le conseil d'administration (board of directors), le management et les parties prenantes (stakeholders) doivent être retenus comme composante de la gouvernance d'entreprise. Bach (2018) cependant retient la taille du conseil d'Administration, l'âge du dirigeant et la visée dynastique de l'entreprise comme composante de la gouvernance. Tous les composants cités s'harmonisent parfaitement avec la vérité des grandes entreprises et certaines PME ; cependant, la réalité et les caractéristiques de PME de la RDC ne permettent pas d'utiliser ces composantes. Parce que, les actionnaires sont en même temps les propriétaires dirigeants dans les PME de la RDC et il y a absence du conseil d'administration qui, parfois peut être remplacé par le conseil de famille pour le cas de PME familiale.

La présente étude utilise les trois grandes caractéristiques qui ressortent dans la définition de la gouvernance entrepreneuriale, à savoir la parcimonie, la personnification et le particularisme. A ces trois éléments s'ajoutent les parties prenantes pour conceptualiser la gouvernance dans le contexte des PME de la ville de Bukavu (Essama, Kamga & ZamaAkono, 2015). La parcimonie découle du fait que les décisions stratégiques de l'entreprise engagent les ressources financières du propriétaire-dirigeant et/ou de sa famille, ce qui pousse le dirigeant à plus de prudence et réduit la probabilité d'opportunisme. La deuxième caractéristique signifie que l'autorité organisationnelle est personnifiée par le propriétaire-dirigeant. La réunion du capital et du pouvoir managérial entre ses mains et/ou celles de sa famille lui permettent de s'affranchir des contraintes internes et externes. Cerrada et Janssen (2006) continuent à montrer que la troisième caractéristique c'est-à-dire le particularisme résulte de cette personnification. Le fait que l'entreprise soit considérée comme une prolongation de la personnalité du propriétaire-dirigeant, combinée à certaines imperfections de marché permet à ce dernier de poursuivre une fonction-objectif différente de celle d'un dirigeant non-propriétaire et/ou externe à la famille. Pour le cas de cette étude vu la spécificité de PME, il semble indispensable de s'intéresser aux parties prenantes internes. C'est ainsi que le concept des parties prenantes « shareholders » désigne tous les partenaires internes de l'entreprise qui sont touchés par l'activité de celle-ci (Assia, 2016).

2.2. Performance des PME

Depuis les années 80, de nombreux chercheurs se sont attachés à définir ce concept de performance des entreprises (Bouquin, 1986; Manchensnay, 1991; Bescos, Mendoza, et Naulleau, 1993; Bourguignon, 1995; Lebas, 1995 ; Bessire, 1999, etc.) et plus récemment cette notion est mobilisée dans la littérature managériale pour évaluer la mise en œuvre par l'entreprise des stratégies annoncées de développement durable (Capron & Quairel Lanoizelee, 2005). Mallot et Jean (1998) montrent que la performance est l'association de l'efficacité et de l'efficience. Selon Mamboundou (2003) la performance se résume par la réussite ou le succès obtenu par la sanction positive du marché. Azan (2007), quant à lui, réduit la notion de performance à l'idée de développement et soutien que la performance correspond à la dimension objective et mesure la progression dans la dimension identifiée comme le bon sens; c'est le progrès vers l'objectif fixé, la pertinence renvoie à la dimension subjective et la cohérence représente la dimension rationnelle. Bocco (2010) considère que la performance représente le succès qui résulte non seulement des seules actions de l'organisation, mais aussi de ses capacités à s'adapter, et même à s'approprier les règles du jeu concurrentiel dans son secteur d'activités. Issor (2017) définit la performance comme étant le niveau de réalisation des résultats par rapport aux efforts engagés et aux ressources consommées. Ces aspects prouvent que le constat fait par Bourguignon (1995) de l'inexistence d'une définition unanime de la performance, est toujours d'actualité, parce que la performance, qui est pourtant centrale dans la recherche en gestion, reste une préoccupation fondamentale des dirigeants des entreprises et des managers. Dans cette étude, la performance est conçue comme les aptitudes de la PME à répondre aux attentes des parties prenantes.

La performance a connu dans ses critères de définition plusieurs étapes. En effet, elle est partie d'une définition basée uniquement sur l'aspect financier pour progressivement aboutir à une diversité de critères qui sont tous complémentaires. Plusieurs études se sont intéressées à la mesure

de la performance. La majorité d'entre elles montrent que la performance doit être mesurée en tenant compte à la fois d'indicateurs subjectifs et objectifs (Morin et al., 1996 ; Bergeron, 2002, Westhead et Howorth, 2006). Bergeron (2002), montre par exemple que la performance doit être mesurée en tenant compte de la spécificité des Petites et moyennes entreprises et en se référant au tableau de bord de Kaplan (1996)¹ mesurant la performance suivant quatre axes considérés comme les différentes dimensions de la performance. Dans le même angle, Bocco (2010), montre que la performance est un concept multi dimensionnel à trois dimensions notamment : la dimension stratégique, la dimension concurrentielle et la dimension socio-économique.

Dans cette étude la performance est conçue comme le degré d'atteinte des objectifs préalablement fixés sur base des ressources utilisées par la PME au cours d'une période déterminée. Ainsi, les trois pôles de la performance sont utilisés dans cette étude pour mesurer la performance notamment: l'efficacité, l'efficience et la pertinence.

2.3. *Modèle théorique et développement des hypothèses*

La question de la relation entre la gouvernance et la performance de PME reste indispensable. Les études qui testent empiriquement cette relation sont plutôt rares. Le modèle théorique utilisé dans cette étude s'inspire fortement des études de (Kamala (2014), Essama et al. (2015) et Cerrada et Janssen (2006)). La figure ci-dessous donne plus ample information.

2.3. *Relation entre la gouvernance et la performance*

La relation entre la gouvernance et la performance des PME n'est pas souvent tranchée en théorie. Sateu et Arnaud (2015) affirment l'existence d'une relation positive et significative entre plusieurs mécanismes de gouvernance la performance. Ces résultats vérifient les prescrits de la théorie basée sur les ressources qui sous-tend que l'entreprise est un répertoire des ressources qui grâce à la gouvernance et l'orientation d'action entraînent un accroissement de la performance. Ati et Ben Jazia (2006) abondent dans le même sens et montrent que chacune de dimensions de la gouvernance étant pris séparément, les résultats sont tels que quatre de cinq dimensions influencent positivement la performance des banques Tunisiennes. Il en est de même de Bashige (2019) qui dans une exploratoire, trouve que la gouvernance influence positivement la performance globale des PME. Les résultats contraires ont été trouvés par les études de (Amelie, 2013 ; Belkebir et al., 2018) qui soutiennent les prescrits de la théorie de coût d'agence. D'autres études révèlent qu'il n'existe aucune relation entre la gouvernance et la performance. Chirishungu (2001) par exemple travaillant sur 34 PME de la ville de Kinshasa, montre que la performance des PME ne dépend pas des pratiques de gestion et trouve qu'il n'y a aucune relation entre le niveau de performance de l'entreprise et l'environnement organisationnel. Kolsi et Ghorbel (2011) aboutissent à la même conclusion et indique qu'il n'existe aucune relation entre l'indice de la gouvernance et la performance. L'argument sous-jacent est lié au fait que la PME performante est celle dans laquelle le dirigeant parvient à orienter de façon optimale les actions de tous les intervenants vers les objectifs de la création de la valeur préalablement définis. Ceci ne peut être possible que lorsque le dirigeant applique une bonne gouvernance.

Cet aspect nous amène à postuler que:

H1 : la gouvernance des PME influencerait positivement sur la performance des PME En outre, Cerrada et Janssen (2006), montrent qu'il existe une relation positive entre les différentes dimensions de la gouvernance et la performance des PME. Les résultats similaires ont été trouvés par (Carney, 2005 et Mishra et al., 2001) qui indiquent que les dimensions comme personnalisation, parcimonie et particularisme constituent des sources importantes d'avantages susceptibles d'engendrer une grande performance. L'argument sous-jacent est lié au fait que la réunion du capital et du pouvoir managérial entre les mains du propriétaire dirigeant, lui permettent de s'affranchir des contraintes

¹ Voir le tableau de bord prospectif de Kaplan et Norton (1996) mesurant la performance suivant l'axe financier, l'axe client, l'axe apprentissage organisationnel et l'axe innovation.

internes et externes et de mobiliser les capacités pour définir les stratégies financières optimales pour assurer la création de la richesse. Cet argument nous conduit à formuler l'hypothèse suivante :

H1a : il existerait une relation significativement positive entre les différentes dimensions de la gouvernance et la performance des PME

3. Méthodologies

Dans le cadre du présent travail, nous avons fait recours à la méthode analytique, cette méthode consiste à analyser les facteurs déterminants de la gouvernance sur performance organisationnelle des PME.

La population cible est constituée des 2.143 dirigeants des PMES de la ville de Bukavu sur lesquels ce travail tente de généraliser les résultats grâce à un échantillon de 120 dirigeants des PME. Le traitement des données a été obtenu en recourant successivement à l'analyse factorielle exploratoire, à la régression et à la régression hiérarchique.

De ce fait, nous tenterons de prime à bord de déterminer l'échantillon, de mesurer les variables ainsi que de dégager différentes techniques de traitements des données. Pour la réalisation de cette recherche, la population qui constitue notre cible est l'ensemble des PME de la ville de Bukavu, c'est – dire les PME évoluant dans la ville de Bukavu.

3.1. Technique de collecte des données

Pour récolter des données pertinentes par rapport à notre thématique de recherche et obtenir des réponses précises sur la gouvernance et la performance organisationnelle des PME dans la ville de Bukavu, nous avons utilisé des outils suivants:

- **L'entretien:** Nous avons usé de cette technique pour pouvoir échanger avec la population et donner des réponses par rapport à nos questions

- **Le questionnaire:** Pour collecter des données cadrant avec notre recherche, nous avons soumis un questionnaire écrit à des dirigeants dans les lieux d'activité en vue de s'assurer de la qualité des informations fournies grâce à une observation directe. Les données de l'enquête seront collectées par la distribution des questionnaires aux dirigeants des PME de la ville de Bukavu.

- **L'échantillonnage:** pour cette étude nous avons opté pour le choix à choix raisonné étant donné que nous ne disposons pas d'une base des données et notre taille de l'échantillon est de 120 dirigeants des PME de la ville de Bukavu.

3.2. Technique de traitement des données

Cette partie traite généralement des méthodes de traitement de données et dans le cas de notre étude, nous avons utilisé les techniques statistiques analytiques, nous permettant d'atteindre l'objectif de cette étude qui est celui d'analyser comment la gouvernance a un effet positif sur la performance organisationnelle et la méthode de l'analyse factorielle exploratoire qui a pour objectif d'expliquer la mesure dans laquelle chaque variable peut expliquer chaque dimension après avoir identifié les dimensions de la structure. Pour le cas de cette étude, l'analyse factorielle a consisté à réduire les items sans perdre assez d'informations. Les données collectées à l'aide du logiciel SPSS 20 et SAGE ont été saisies sur Excel selon des questions d'analyse bien précises pour ressortir les fréquences et les pourcentages des différentes variables.

4. Résultats et discussion

4.1. Caractéristiques socio-démographiques des enquêtes

Tableau 4.1. Caractéristiques socio-démographiques.

Variables	Catégories	Effectifs	Pourcentages
Sexe	Masculin	69	57.5
	Féminin	51	42.5
Total		120	100
Lieu de résidence	Bagira	30	25.0
	Ibanda	50	47.7
	Kadutu	40	33.3
Total		120	100
Niveau d'étude	Sans niveau	5	4.2
	Primaire	3	2.5
	Secondaire	24	20.0
	Supérieur	88	73.3
Total		120	100
Age	Moins de 20 ans	3	2.5
	20-29 ans	41	34.1
	30 ans	9	7.5
	39 ans	65	54.2
	40 ans et plus	2	1.7
Total		120	100
Statut matrimonial	Marié(e)	62	51.7
	Veuf(ve)	6	5.0
	Divorcé(e)	2	1.6
	Célibataire	50	41.7
Total		120	100

Source : Nos analyses à partir de SPSS .20

Il ressort de ce tableau que les sujets qui ont fait l'objet de notre enquête sont en majorité de sexe masculin et, représente 57,5% de cas contre 42,5% de sexe féminin. L'âge le plus représenté est compris entre 30 à 39 ans avec 54,2%. Plus de la moitié des personnes enquêtées sont de niveau d'étude supérieur avec 73,3% des enquêtés 51,7% de nos enquêtés sont des mariés contre 41,7% de célibataires.

Ces résultats démontrent premièrement que les dirigeants ou propriétaires des PME de la ville de Bukavu ont un parcours d'étude assez long, secondaire et universitaire. Cette situation peut être dite à l'extrême de chômage qui les pousse à se lancer dans les activités commerciales pour survivre à la situation socioéconomique de notre pays. Ensuite les résultats de la variable statut matrimonial nous montre que la majorité des entrepreneurs de la ville de Bukavu sont des célibataires et les mariés étant donné que ces derniers sont poussés par leurs charges familiales ou le poids du ménage : ils doivent déployer des efforts pour nourrir, scolariser les enfants, payer les soins médicaux, payer le loyer.

Tableau 4.1.2. Répartition des PME investiguées selon le secteur d'activité

	Effectifs	Pourcentages
Commerce général	65	54.2
Agricole	8	6.7
Service	42	35.0
Industrie	5	4.2
Total	120	100

Source : Nos analyses à partir de SPSS .20

Le tableau 2 nous renseigne que 54,2% des PME enquêtés évoluent dans le secteur commercial contre 6,7% dans le secteur primaire (agriculture) et 35% dans le secteur de service et 4,2% dans le secteur industriel (secondaire) et la plupart ont ancienneté une année et deux ans dans le métier.

Ceci indique que le secteur tertiaire est préféré que le secteur primaire et secondaire. Ce résultat confirme une étude menée par DZAKA qui affirme de manière générale que, les entrepreneurs privilégient les investissements dans les activités à rentabilité immédiate (transport, commerce, des produits alimentaires etc.) au détriment des activités exigeant un délai de récupération plus long du capital investi (agriculture, artisanat).

Tableau 4.1.3. Répartition des PME enregistrées selon la forme juridique

	Effectifs	Pourcentages
SNC	9	7.5
SARL	58	48.3
SA	16	13.3
IND	37	30.8
Total	120	100

Source : Nos analyses à partir de SPSS .20

Le tableau indique que 48,3% des PME enquêtées sont des SARL suivi de 30,8% des entreprises individuelles et 13,3% des sociétés Anonymes et enfin 7,5% des sociétés en non collectifs.

Tableau 4.1.4. Répartition des PME enquêtées selon le nombre d'employé

Nombre d'employés	Effectifs (Ni)	Fréquence en %
Moins de 10 employés	89	74.2
10 à 25 employés	31	25.8
Total	120	100

Source : Nos analyses à partir de SPSS .20

Il ressort de ce tableau que 74,2% des PME enquêtées ont au moins dix employés, 25,8% ont entre 10 et 25 employés. Nous constatons que la majorité de ces PME ont moins de 10 employés car étant de petits et moyens commerçants. Aussi, nous avons constaté que le nombre d'employés varié selon le type ou secteur d'activités : l'activité industrielle nécessite un peu plus d'employés suivi de service et enfin le commerce.

Tableau 4.1.5. Répartition des PME selon la qualification de l'entreprise

Statu	Effectifs (Ni)	Fréquence (Fi) en %
Familiale	26	21.7
Non familiale	91	75.8
Informel	8	2.5
Total	120	100

Source : Nos analyses à partir de SPSS .20

Le tableau ci-haut indique que 75,8% des PME enquêtées sont qualifiées non familiales, 21,7% sont qualifiées familiales et 2,5% sont qualifiées informelles.

Tableau 4.1.6. Répartition des enquêtés (e)s selon qu'ils (elles) soient l'un (e) de propriétaire ou non de l'entreprise.

	Effectifs (Ni)	Fréquence (Fi) en %
Oui	84	70.0
Non	36	30.0
Total	120	100

Source : Nos analyses à partir de SPSS .20

Il ressort de ce tableau que 70,0% de nos enquêtés sont parmi les propriétaires de l'entreprise contre 30,0% qui sont soit les gérants ou l'un de travailleurs interviewés à l'absence d'un de propriétaire de l'entreprise.

4.2. Résultat de l'analyse en composante principale

Tableau 4.2.1. Caractéristiques socio-démographiques.

Performance organisationnelle	KMO	Bartlett
Efficacité	0.500	0.005
Efficience	0.500	0.000
Pertinence	0.507	0.000
Gouvernance		
Croyance, valeurs et capital humain au sein de la PME	0.506	0.000
Mécanisme de contrôle	0.507	0.000
Système de gestion	0.630	0.000

Source : Nos analyses à partir de SPSS .20

En ce qui a trait au résultat de l'analyse en composante principale, nous avons eu 3 facteurs pour la performance organisationnelle et 3 facteurs pour la gouvernance en occurrence le facteur Efficacité, la pertinence, la croyance, valeurs et capital humain, mécanisme de contrôle et le système de gestion. Les indicateurs retenus ont relevé : Pour le cas de la performance organisationnelle : Tous les facteurs ont eu un KMO supérieur ou égale à 0.50. Les tests de Bartlett ont été tous significatifs car étant inférieurs à 0.05. En plus, il sied de signaler que tous les construits n'ont pas été retenus pour raison de manque ou insuffisance de critères d'application de la méthode ACP. Pour le cas de la gouvernance : pour le facteur Croyance, valeurs et capital humain avec KMO 0.506 le second avec un KMO de 0.570, système de gestion 0.630. Les tests de Bartlett ont été tous significatifs car étant inférieurs à 0.05. En plus, il sied de signaler que tous les construits n'ont pas été retenus pour de raisons de manque ou insuffisance de critères d'application de la méthode de l'ACP.

4.2.1. Épuration de l'échelle de la performance organisationnelle

Sur les 12 items initialement utilisés pour mesurer la performance organisationnelle, l'analyse retient une structure constituée de 9items partagés toujours 3, dimensions. A travers un processus itératif ,3items ont été supprimés sur base de critère de communalités (inférieur à 0,5) dont l'entreprise à une part du marché a un taux de croissance plus élevé et les employés ont une satisfaction au travail. On a eu un alpha Cronbach de 67,7% qui était suffisant pour 9 items avec une

telle valeur d'Alpha, on constate qu'il y a une fiabilité dans nos données et une bonne cohérence interne.

A la suite de ce tableau : les variances expliquées sont respectivement de 68% pour le facteur efficacité, de 65% pour l'efficacité et 62% pour le facteur pertinence. Ce qui veut dire que les propriétaires ou dirigeants des PME de la ville de Bukavu donne plus d'attention à l'efficacité de la structure à atteindre l'objectif lui assigné à raison d'un écart de variance de 3% pour efficacité et la pertinence. Pour le construit efficacité 5 communalités ont été retenus, 2 communalités sur l'efficacité et 2 communalités pour la pertinence.

Tableau 4.2.2. Synthétique de l'analyse Explorative pour la Performance.

Description des variables	Coefficient structurel	Communalité
Performance organisationnelle ($\alpha = 0.677$; KMO = 0564; VE : 65.042)		
EFFICACITE (VE : 68.057)		
EFF 1 Les opérations de l'organisation se font avec rapidité	0.888	0.790
EFF 2 Dispose des meilleurs produits que les concurrents	0.789	0.636
EFF 3 a une bonne réputation pour l'excellence au travail	0.786	0.623
EFF 5 est profitable	0.815	0.711
EFF 6 atteinte des objectifs fixes	0.589	0.643
EFFICIENCE		
EFFIC 11 est plus innovatrice	0.809	0.655
EFFIC 13 a une qualité des produits ou des services satisfaisante	0.809	
PERTINENCE (VE : 62.782)		
PERT 11 est plus prospère	0.792	0.628
PERT 13 La qualité du travail produit est bonne	0.792	0.628

Source : Nos analyses à partir de SPSS .20

4.2.2. Épuration de l'échelle de Gouvernance

Ce tableau ci-dessous nous donne plus amples informations sur les items, les dimensions, les coefficients structurels et la communalité des facteurs retenus.

Tableau 4.2.2. Synthétique de l'analyse Explorative pour la Performance.

Description des variables	Coefficient structurel	Communalité
Gouvernance ($\alpha = 0.516$; KMO = 0.542; VE : 73.661)		
Croyance, Valeurs et Capital humain au sein de la PME (VE : 68.057)		
CRV 1 Climat de confiance entre dirigeants/travailleurs	0.890	0.801
CRV 4 L'effectif des femmes assez élevés	0.818	0.671
CRV 5 Le dirigeant a suivi une formation en gestion	0.818	0.617
CRV 6 Les relations interpersonnelles sont bonnes au travail	0.857	0.777

Mécanisme de contrôle (VE : 67.005)		
MEC 1 Vous tenez un conseil d'administration	0.609	0.561
MEC 2 Le control est effectué par les auteurs externes	0.745	0.555
MEC 4 Le contrôle est effectué par le propriétaire lui-même	0.738	0.545
MERC 5 Les relations hiérarchiques de travail sont bonnes et respectueuses	0.909	0.819
MERC 7 Vous déléguez les taches	0.926	0.871
Système de contrôle (VE : 63.269)		
SG 1 Possède un programme d'action annuelle	0.742	0.741
SG 2 Possède un plan d'investissement	0.861	0.607
SG 5 Il y a séparation gestion-propriété au sein de la PME	0.779	0.551

Source : Nos analyses à partir de SPSS .20

Sur les 21 items initialement utilisés pour mesurer la gouvernance, l'analyse retient une structure constituée de 12 items partagés en 3 dimensions. A travers un processus itératif, 9 items ont été supprimés sur base de critère de communalité (inférieur à 0,5) ; On a un alpha de Cronbach de 0,516% et une variance expliquée de 73,6% ce qui fait présumer la fiabilité de l'échelle. On constate qu'il y a une fiabilité dans nos données et une bonne cohérence interne.

A la suite de ce tableau: les variances sont respectivement de 68% pour le facteur Croyance, valeurs, et capital humain au sein de la PME, de 67% pour le mécanisme de gestion. Ce qui veut dire que la croyance, valeurs et capital humain donnent une plus grande valeur à la gouvernance des PME de la ville de Bukavu. Pour le construit Croyance, valeurs et capital humain 4 communalités ont été retenues, 5 communalités sur le mécanisme de contrôle et 3 communalités sur le système de gestion.

4.2.3. De la relation entre la performance organisationnelle et la gouvernance

Tableau 4.2.3. Résultat de la régression multiple.

Variables Indépendante	1 ^{er} Modèle variable Efficacité dép.		2 ^{em} Modèle variable Efficience dép.		3 ^{em} Modèle variable Pertinence dép..	
	Coefficient	Probabilité	Coefficient	Probabilité	Coefficient	Probabilité
Constance	3.651	0.000	4.187	0.000	4.099	0.000
GouvCroyance	-0.147	0.030	-0.180	0.041	0.041	4.099
GouvMecanisme	0.147	0.119	0.059	0.0627	0.011	0.912
GouvSysteme	0.0096	0.0039	0.074	0.074	0.003	0.948
R-Square	0.113		0.052		0.006	

Source : Nos analyses sous SPSS .20

Dans ce tableau nous avons les résultats de la régression, les variables dépendantes sont les composantes de la performance organisationnelle entre autres : l'efficacité, l'efficience, et la pertinence. Ces variables ont été régressées chacune par les composantes de la gouvernance que sont : La Croyance et la valeur au sein de l'entreprise, Mécanisme, de contrôle, Système de gestion. La colonne des coefficients nous montre la sensibilité de chaque composante de la gouvernance, en l'occurrence sur le premier modèle (efficacité) le tableau, nous montre que les dimensions Mécanisme de contrôle et Système de gestion au sein de la PME ont un impact positif sur l'efficacité dans ($\beta = 0,147$, $p=0,119$ et ($\beta = 0,096$, $p=0,039$), pour le cas de la Croyance et la valeur au sein de la PME ($0,147$, $p=0,003$), qui explique négativement l'efficacité dans les PME. Il ressort de ce tableau en

général que seules les dimensions Mécanisme de la performance organisationnelle (Efficacité n, Efficience et la Pertinence), sauf pour le cas de la croyance et la valeur au sein de la PME qui montre un impact négatif sur toutes les dimensions de la performance organisationnelle. Dans le contexte Bukavien nous constatons que si les dirigeants des PME mettent à jour leur programme d'action annuel, s'ils appliquent les contrôles comme il se doit et que les relations hiérarchiques sont bonnes et respectées au travail, la performance organisationnelle sera certaine, par contre la confiance entre employé-dirigeants des PME, le nombre des femmes assez élevé, Impact négativement la performance organisationnelle dans les PME de la ville de Bukavu. Cette dernière confirmation est en désaccord avec les recherches menées par (Mmenge. A et Mushagalusa, 2020) qui ont conclu qu'il existerait une relation significativement positive entre les différences dimensions de la Gouvernance et la PME serait plus élevée lors qu'elle est à caractère familial et cela est influencé par trois dimensions dont : le particularisme, les parties prenantes et la personnification. Ce qui n'est pas le cas pour ce travail car la distinction entre PME familiale et non familiale n'est pas prise en compte.

5. Discussion

5.1. Du type d'activités ou secteur

Pour ce qui est du type d'activité, nous avons trouvé que le secteur tertiaire est préféré au détriment du secteur primaire, car 54,2% de nos PME enquêtées œuvrent dans le domaine commercial. Ce résultat confirme une étude menée par (Manika, 2005) qui affirme de manière générale que, les entrepreneurs privilégient les investissements dont la rentabilité est immédiate (transport, commerce des produits alimentaires, etc.) au détriment des activités exigeant un délai de récupération plus de capital investi (agriculture, industrie, artisanat, etc...) Exemple fait à Bukavu ou les entrepreneurs veulent créer le commerce et le poursuivre. Les résultats montrent aussi que les dirigeants des PME de la ville de Bukavu accordent une importance aux différents éléments de la gouvernance au – dessus de la moyenne. La quasi-totalité des items disposent une dispersion moins élevée par rapport à la valeur centrale, sauf pour les items « Le digérant a suivi une formation en gestion », « vous tenez un conseil d'administration » « Le contrôle est effectué par les auditeurs externes » ou la dispersion arrive jusqu' à plus de 0 ,4 (soit 40%).

En effet, ses résultats nous exposent la situation des dirigeants entrepreneurs qui retrouvent la performance organisationnelle pour une moyenne de 3,975 soit 79,5%. Les PME sont très importantes parcequ' elles maintiennent la population Bukavienne en vie.

D'après nos résultats, la dimension performance organisationnelle semble significative et elle influence la gouvernance sur la performance des PME. Car elle est une valeur de la variance expliquée élevée soit à 65%.

La présente recherche sur les PME de Bukavu permet d'analyser le système de mesure de performance organisationnelle à travers ces items : la rapidité des opérations, disposition des produits meilleurs et satisfaisants que ses concurrents, le nombre d'innovation, l'atteinte des objectifs, l'excellence, au travail, la croissance et la profitabilité de l'entreprise.

D'une manière globale, tous ces items montrent qu'il y a une performance organisationnelle. Ces items sont conformes à celles proposés par Khandwa la (1977), Van de Ven. et Ferry (1980) et Drew Sr (1997).

6. Conclusions

Pour clore, cette étude qui a montré le rôle incontournable de la bonne gouvernance dans les PME pour leurs permettre de surmonter leurs difficultés et ainsi améliorer la performance organisationnelle. Cette recherche voulait répondre à la question de savoir quelle est l'incidence de la gouvernance sur la performance organisationnelle des PME de la ville e Bukavu ? Comme hypothèse nous avons postulé que la gouvernance dans les PME influencerait positivement et significativement la performance organisationnelle. En outre, les résultats montrent que parmi les dimensions de la gouvernance seule le Mécanisme de contrôle, et système de gestion au sein de la PME influence, nous ont permis de trouver positivement toutes les dimensions de performance

organisationnelle avec un impact positif, sauf pour le cas de la croyance et la valeur au sein de la PME qui explique négativement et significativement le niveau de performance organisationnelle. En revanche, de l'analyse en composante principale nos résultats nous ont permis de trouver les variables qui influencent la gouvernance et la performance organisationnelle dans les PME de la ville de Bukavu.

Références Bibliographiques

- Alberti, F. (2001), The Governance of Industries District of Como : A Longitudinal Analysis of Evolution 20th Egos Colloquium.
- Bob, T. (1984), Gouvernance d'entreprise.
- Bocquet, R et Mothe, C. (2017). Gouvernance et Performance des pôles de PME.
- Cerrada, K. et Janssen, F. (2006). De l'applicabilité, des spécificités et de l'utilité d'un code de gouvernance d'entreprise pour les PME et les TPE : le cas de la Belgique, *Revue Internationale P.M.E Congolaises de la Ville de Kinshasa*.
- Churchill, N.C, et al Lewis, V. L. (1983). The five stages of Small business growth, *Harward Business Review* 61,30-50.
- Ehlinger, S., Perret, V et Chabaud, D. (2007). Quelle Gouvernance pour les Réseaux territorialisés d'organisations ? *Revue Française de Gestion*, n° 170 ,155-171.
- Elmajhed, H. et Reggae, S. (2020). L'analyse de l'influence de système de Gouvernance des entreprises familiales sur les décisions d'investissement; *Revue des sciences de Gestion*, 421-440
- Géniaux, I. et Bonnardel, E.S. (2001) La gestion des connaissances et des compétences dans les petites entreprises technologiques : une approche empirique : *Revue Internationale PME* 14 (2), 41-65
- Gilly, J. et Wallet, F. (2001)) Forms of proximity, Local Governance and the Dynamics of Local Economic Spaces : The case of Industrial Conversion Processus, *International journal of Urban and Regional Research* , vol. 25, n° 553- 570.
- Issor, Z. (2017) La performance de l'entreprise : Un concept Complexe Aux Multiples Dimensions
- Nicheter, S. et Goldmark, L. (2005) Small Firme Growth in Developing Countries, *Word Development* 1453 - 1406
- Pesquex, Y. (2005), La notion de performance globale, HAL Id : halhs-00004006
- Solnik, B. (2013), *Gestion Financière*, Paris, Nathan.
- Yannine, M. (2013) Le développement des PME et la bonne gouvernance, « Cas filiale tarans-Ouest Spa, Algérie : Unité IL Relizane.