

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI

**MÉMOIRE PRÉSENTÉ
À L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI COMME
EXIGENCE PARTIELLE DE LA MAÎTRISE EN MGO**

**PAR
CHIRISHUNGU CHIRUSHAGE
B.A.A**

**LA PERFORMANCE DES P.M.E ET L'UTILISATION DES
PRATIQUES DE GESTION: CAS DES P.M.E CONGOLAISES DE LA
VILLE DE KINSHASA.**

MARS 2001



Mise en garde/Advice

Afin de rendre accessible au plus grand nombre le résultat des travaux de recherche menés par ses étudiants gradués et dans l'esprit des règles qui régissent le dépôt et la diffusion des mémoires et thèses produits dans cette Institution, **l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** est fière de rendre accessible une version complète et gratuite de cette œuvre.

Motivated by a desire to make the results of its graduate students' research accessible to all, and in accordance with the rules governing the acceptance and diffusion of dissertations and theses in this Institution, the **Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** is proud to make a complete version of this work available at no cost to the reader.

L'auteur conserve néanmoins la propriété du droit d'auteur qui protège ce mémoire ou cette thèse. Ni le mémoire ou la thèse ni des extraits substantiels de ceux-ci ne peuvent être imprimés ou autrement reproduits sans son autorisation.

The author retains ownership of the copyright of this dissertation or thesis. Neither the dissertation or thesis, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

RÉSUMÉ

L'utilisation des pratiques de gestion est une question d'efficacité et de survie pour une organisation quelle qu'elle soit. Son degré d'utilisation et l'importance que les organisations y accorde dépend des différents critères. Pour le cas des petites et moyennes entreprises, la littérature avance qu'elle est fonction des caractéristiques des propriétaires dirigeants, de l'entreprise et de son environnement. Une des principales causes auxquelles elle associe la disparition de ces entreprises concerne la mauvaise gestion.

Aujourd'hui plusieurs études se rapportent aux P.M.E et démontrent autant leurs forces que leurs faiblesses. Leur importance et leur contribution dans le développement économique tant régional, national que mondial, font qu'elles sont l'objet d'une attention particulière.

C'est à partir de ces constatations et du fait que peu d'études ont été consacrées à ce sujet en Afrique, que nous avons orienté notre travail vers l'identification des facteurs susceptibles d'influencer le comportement managerial des propriétaires dirigeants. Cette recherche tente donc de cerner dans le cas du Congo, les comportements en matière de gestion des propriétaires dirigeants et les facteurs qui les influencent.

Un cadre théorique portant sur les problèmes managerials rencontrés par les propriétaires dirigeants, nous a permis de formuler nos hypothèses et de développer un modèle de recherche basé sur les études précédentes, comprenant les 4 dimensions suivantes: les caractéristiques du propriétaire dirigeant, les caractéristiques de l'entreprise, l'environnement de l'entreprise et les pratiques de gestion. Dans ce travail nous nous penchons sur la performance des entreprises congolaises, plus précisément les P.M.E par rapport à l'utilisation des pratiques de gestion. Notre objectif était de décrire les caractéristiques du propriétaire dirigeant, de l'entreprise, de l'environnement organisationnel et le degré d'utilisation des pratiques de gestion. Nous voulions ensuite vérifier, s'il existe un lien entre les activités de gestion et les 4 dimensions du modèle.

Cette étude a été réalisée auprès de 34 petites et moyennes entreprises de la ville de Kinshasa appartenant à des intérêts nationaux. Le premier aspect de notre étude concerne l'influence du profil du propriétaire dirigeant sur la gestion de l'entreprise. Le deuxième aspect examine la pratique de la gestion selon les caractéristiques de l'entreprise. Le troisième aspect traite de l'impact de l'environnement sur le fonctionnement interne de l'organisation et le dernier aspect analyse l'influence des pratiques de gestion et de l'environnement sur les résultats organisationnels.

Un questionnaire de type fermé a constitué notre outil de collecte des données. Le traitement des données ainsi obtenu a été réalisé à l'aide du logiciel Statview. L'analyse descriptive nous a permis de faire ressortir le profil des propriétaires dirigeants et de l'entreprise. Les analyses statistiques ont permis d'examiner le comportement dominant chez les propriétaires dirigeants face aux pratiques manageriales. Les résultats d'ensemble nous ont amené à affirmer que les caractéristiques des propriétaires dirigeants et celles de l'entreprise n'influencent pas l'utilisation des pratiques de gestion; que la performance des P.M.E ne dépend pas des pratiques de gestion; qu'il n'y a aucune relation entre le niveau de performance de l'entreprise et l'environnement organisationnel. Nous avons noté aussi: un besoin de formation tant des propriétaires dirigeants que du personnel; la difficulté d'obtenir de l'information pertinente et riche nécessaire au bon fonctionnement des entreprises; un manque de soutien administratif et privé; que ces entreprises évoluent dans un environnement ne favorisant pas le développement et la croissance des entreprises.

Les limites de notre étude se situent d'une part au niveau de l'élaboration de notre échantillon, du fait que certaines entreprises n'ont pas eu la chance de faire partie de notre population à cause de l'absence d'une liste complète et à jour des P.M.E existantes; d'autre part dans l'utilisation d'un seul indicateur dans l'analyse de la performance organisationnelle; finalement dans l'attitude plus ou moins coopérative des répondants.

Suite à cette recherche et malgré les limites qui en découlent nous avons pu dresser un profil des propriétaires- dirigeants et leur comportement managerial dominant. Nous pensons également que la réalisation d'autres études sur ce sujet et sur les indicateurs économiques ne pourrait que contribuer positivement à une meilleure connaissance des entreprises, à leur croissance et à leur développement.

TABLE DES MATIÈRE.

INTRODUCTION	1
CHAPITRE I : LA PROBLÉMATIQUE	7
ÉTAT DE LA QUESTION.....	8
IMPORTANCE DE LA RECHERCHE.....	10
OBJECTIF DE LA RECHERCHE.....	12
QUESTION DE RECHERCHE.....	13
CHAPITRE II: LES CARACTÉRISTIQUES DU PROPRIÉTAIRE - DIRIGEANT	16
I. DÉFINITION DU PROPRIÉTAIRE - DIRIGEANT.....	17
II. LES CARACTÉRISTIQUES DU PROPRIÉTAIRE- DIRIGEANT.....	23
2.1. <i>L'âge</i>	27
2.2. <i>La formation</i>	28
2.3. <i>L'expérience de travail</i>	31
2.4. <i>Les antécédents familiaux</i>	32
III. CONCLUSION.....	33
CHAPITRE III: LES CARACTÉRISTIQUES DE L'ENTREPRISE	34
I. DÉFINITION DE LA P.M.E.....	35
II. LES CARACTÉRISTIQUES DE L'ENTREPRISE.....	37
2.1. <i>L'âge</i>	38
2.2. <i>La taille</i>	39
2.3. <i>Les secteur d'activité</i>	40
III. CONCLUSION.....	40

CHAPITRE IV : LA GESTION ET LES PRATIQUES DE GESTION.....	42
I. DÉFINITION DE LA GESTION.....	43
II. LES PRATIQUES DE GESTION.....	48
2.1. <i>La planification</i>	50
2.2. <i>L'organisation</i>	52
2.3. <i>La direction</i>	53
2.4. <i>Le contrôle</i>	54
III. CONCLUSION.....	55
CHAPITRE V : L'ENVIRONNEMENT ORGANISATIONNEL.....	56
I. DÉFINITION.....	57
II. LES DIMENSIONS DE L'ENVIRONNEMENT ORGANISATIONNEL.....	58
III. CONTEXTE SOCIO-ÉCONOMIQUE ET POLITIQUE DE LA VILLE DE KINSHASA.....	66
IV. CONCLUSION.....	74
CHAPITRE VI: LA PERFORMANCE.....	75
I. DÉFINITION.....	76
II. LES INDICATEURS DE PERFORMANCE.....	80
2.1. <i>L'efficacité</i>	80
2.2. <i>L'efficience</i>	81
2.3. <i>La qualité</i>	82
2.4. <i>La productivité</i>	83
2.5. <i>La rentabilité</i>	84
III. CONCLUSION.....	86

CHAPITRE VII : LA MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	87
I. MODÈLE DE RECHERCHE.....	88
II. LES HYPOTHÈSES DE RECHERCHE.....	91
III. NATURE DE LA RECHERCHE.....	93
III. DESCRIPTION DE LA POPULATION ET DE L'ÉCHANTILLON.....	93
V. LES OUTILS DE CUEILLETTE DES DONNÉES.....	96
VI. ANALYSE ET TRAITEMENT DES DONNÉES.....	97
CHAPITRE VIII: PRÉSENTATION ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS.....	101
I. ANALYSE DESCRIPTIVE.....	103
1.1. <i>Les caractéristiques du propriétaire - dirigeant.....</i>	<i>103</i>
1.2. <i>Les pratiques de gestion.....</i>	<i>110</i>
1.3. <i>Les caractéristiques de l'entreprise</i>	<i>116</i>
1.4. <i>L'environnement organisationnel.....</i>	<i>119</i>
1.5. <i>La performance</i>	<i>120</i>
II. ANALYSE DE VARIANCE.....	122
III. TEST DE DIFFÉRENCE DES MOYENNES (TEST DE STUDENT).....	125
IV. L'ANALYSE DE RÉGRESSION.....	128
V. VÉRIFICATION DES HYPOTHÈSES DE DÉPART.....	135
CONCLUSION	137
I. LIMITES DE LA RECHERCHE.....	138
II. RECOMMANDATIONS.....	139
III. CONCLUSION.....	142

Dédicace

À mon regretté père qui n'a pas pu voir l'aboutissement de ses efforts.

À ma mère Clémentine pour son amour et sa force , qui m'ont guidés toute ma vie.

À toute ma famille pour leur patience et leur soutien tant moral que financier. Que je sois ce que je suis, c'est en grande partie votre œuvre, car chacun de vous a su me donner ce qu'il a de meilleur en lui.

À toi jean-louis mon amour et mon compagnon de vie pour ta compréhension et tes encouragements.

À vous tous je dédie ce travail

REMERCIEMENTS

Au terme de ce travail, exigence partielle pour l'obtention de mon diplôme de maîtrise en gestion des organisations, je tiens à remercier tous ceux qui m'ont apporté leur soutien dans la réalisation de cet œuvre.

MES REMERCIEMENTS VONT PARTICULIÈREMENT À MONSIEUR MARC-URBAIN PROULX, POUR SA SUPERVISION, À MONSIEUR JACQUES DESBIENS POUR SON AIDE AU NIVEAU DE L'ANALYSE DES DONNÉES, À MONSIEUR ANTOINE NTETU POUR SES CONSEILS, À MADAME NORMANDE LAPOINTE POUR SA DISPONIBILITÉ. MES REMERCIEMENTS VONT ÉGALEMENT À TOUS CEUX ET CELLES QUI ONT CONTRIBUÉ DE LOIN OU DE PRÈS À SA RÉALISATION.

INTRODUCTION

Pendant longtemps 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.

Actuellement, dans tous les pays industrialisés et en voie de développement, la grande entreprise a révélé ses limites: peu de flexibilité, irréversibilité des capacités de production. Dans les pays en voie de développement, elle a même constitué dans une certaine mesure un frein à la croissance économique et à l'initiative individuelle. Pour contourner ses limites, la grande entreprise essaye de faire face aux nouvelles techniques de production en se procurant un ensemble de P.M.E fournisseurs et sous-traitants, pouvant la desservir soit en amont soit en aval ou les deux, produisant à l'externe ce qu'elle ne peut produire à l'interne. Ainsi P.M.E et grande entreprise sont contraintes d'évoluer ensemble. Ce qui crée une certaine complémentarité où la performance de l'une est plus ou moins

dépendante de celle de l'autre.

Le développement rapide de l'économie mondiale favorisant la production en petite quantité et des changements des besoins des consommateurs de plus en plus variés, exigeant des produits et des services personnalisés, a bouleversé le mode de production à grande échelle. Cette situation a exigé de la part des entreprises plus de souplesse, de flexibilité et une rapidité de réaction que la grande entreprise ne possède pas. Cette transformation de mode de production se fait donc à l'avantage de la P.M.E et justifie sa place à l'avant de la scène économique.

En raison de sa flexibilité, de sa rapidité d'adaptation, de sa part dans la création d'emploi et de sa contribution dans le développement socio-économique, la P.M.E reçoit une attention particulière dans plusieurs pays. Elle est même considérée dans certaines régions comme la seule source d'emplois, de restructuration industrielle et de renouvellement de l'économie. Son taux de création d'emploi est aujourd'hui équivalent sinon supérieur à celui de la grande entreprise. Plus encore d'autres études indiquent que la P.M.E contrairement à la grande entreprise résiste mieux aux changements imprévisibles de l'environnement économique et que le coût de création d'emplois revient moins cher à l'état et au privé lorsqu'il est réalisé dans la P.M.E.

Son apport dans le développement et la croissance de l'économie n'est plus à démontrer. Rien que pour le cas du Québec, la P.M.E représente 99% de

l'ensemble des entreprises au Québec; et la création d'emplois par les P.M.E au Québec avait augmenté de 1984 à 1990, de 39% contre 12% pour les grandes entreprises (Garneau et Déry, 1996). En 1991, selon les données recueillis par Julien et Morin (1995), la création d'emplois au Québec selon la taille de l'entreprise se présentait comme suit :

Taille	Nombre d'emploi	Répartition de l'emploi	Taux de croissance
1 à 199 employé	1 196,40	52,59 %	7,27 %
200 et plus	1 078,70	47,41 %	-1,41 %
Total	2 275,10	100,00 %	-4,58 %

Ils ont même dégagé une relation positive et significative entre la part des emplois des P.M.E dans une industrie et la croissance totale de l'emploi dans cette industrie. Ainsi elle constitue un facteur important dans la naissance et la revitalisation des industries, et représente un grand enjeu économique dans la stratégie de développement national. Pour arriver à se faire une place sur le marché régional, national ou mondial et maintenir sa position, les P.M.E doivent faire preuve d'efficacité, c'est à dire être performantes. L'atteinte de cet objectif est le résultat d'une parfaite combinaison des différents facteurs, parmi lesquels les pratiques de gestion occupent une place importante.

La nouvelle théorie de développement considère la P.M.E comme la voie vers un développement durable. Aujourd'hui l'émergence des P.M.E n'est plus liée uniquement aux nouvelles conditions de production mais aussi à la montée de l'esprit d'entrepreneuriat et l'arrivée d'une nouvelle génération des personnes qualifiées. Sa force ne se limite plus à la sous-traitance ou à la création d'emplois. Elles sont à présent capables de créer une dynamique de concurrence par l'innovation des nouveaux produits dans lesquelles elles assurent seules le cycle complet de production, et de s'approprier ainsi une part plus ou moins significative du marché. Elles peuvent même créer un tissu économique permettant le décollage de l'économie par des échanges intra - régional et inter- régional.

Avec le modèle de développement endogène prônant la prise en main du développement par les acteurs locaux, l'entrepreneuriat local pourrait constituer le moyen approprié pour entamer ce développement. Ce principe de développement suppose l'existence des spécificités et des différences propre à chaque région, à chaque pays et la remise en question de recettes de développement applicables universellement. Toutefois ce modèle de développement n'est possible que si, et seulement si, les acteurs économiques se concertent pour identifier ensemble leurs besoins, fixer leurs objectifs de développement, définir les moyens d'actions et les politiques à entreprendre et, finalement, s'engager fermement à la réalisation des objectifs fixés.

En Afrique, certaines études ont été réalisées sur la P.M.E, mais peu de celles-ci l'ont été en milieu congolais. Après plusieurs essais d'application des différents modèles occidentaux sans succès et des politiques de développement axées uniquement sur la grande entreprise, les gouvernements africains ont opté pour la stratégie de développement des P.M.E comme moyen de relancer la croissance économique. Ce qui explique l'apparition dans ce continent des différents programmes visant à favoriser la création, la promotion et la valorisation des petites et moyennes entreprises.

Ces constatations sommaires justifient donc l'importance d'une étude des P.M.E congolaises. Dans une approche générale, nous allons considérer dans le cadre de notre étude, les différents facteurs que la littérature considère susceptibles d'influencer le fonctionnement interne des P.M.E.

Le premier chapitre sera donc consacré à la problématique, le deuxième chapitre aux caractéristiques du propriétaire dirigeant, dans lequel nous exposerons une recension des écrits assez exhaustive. Le troisième chapitre traitera des caractéristiques de l'entreprise. Le quatrième portera sur l'utilisation des pratiques de gestion dans les P.M.E, notamment sur le rôle et l'importance accordée à ces pratiques. L'environnement organisationnel fera l'objet du cinquième chapitre. Nous y analyserons en premier l'impact de l'environnement sur le fonctionnement de l'entreprise et son évolution dans le temps et, deuxièmement, nous chercherons à décrire le contexte socio-politique et économique de la République Démocratique

du Congo. Ensuite au sixième chapitre nous aborderons la notion de performance. Dans le septième chapitre nous présenterons notre méthodologie, notre modèle de recherche, nous formulerons nos hypothèses et finalement dans le huitième et dernier chapitre, nous exposerons les résultats de notre enquête.

CHAPITRE I

LA PROBLÉMATIQUE

La science de la gestion est devenue un instrument important dans l'atteinte d'une meilleure performance. La théorie des organisations admet que les pratiques de gestion peuvent influencer sur la performance des entreprises; que leur utilisation dépend de la taille de l'organisation, de sa technologie et du type d'environnement au sein duquel l'organisation évolue. Elle considère également que dans le cas des P.M.E, où les décisions relèvent d'un seul individu en la personne du propriétaire dirigeant, cela dépend aussi des caractéristiques de ce dernier. Les études effectuées dans ce domaine, cherchaient avant tout à déceler soit les causes d'échecs, soit les facteurs de succès. En général, toutes ces études avaient comme finalité de trouver le bon style de gestion qui contribuerait à la croissance et au développement de l'organisation.

État de la question

Au moment où la mondialisation exige de la performance administrative à tous les niveaux, l'Afrique se démarque par un record de contre performance. Selon Neff et Gasse (1990), l'Afrique est aujourd'hui dans sa phase économique la plus catastrophique qu'elle ait connue depuis 20 ans; on y observe une baisse des revenus domestiques, une majeure partie de la capacité industrielle inactive, un choix des investissements inadéquats, une instabilité politique, la famine, l'éclatement et la dislocation de la vie économique. Un des facteurs auquel le Forum (1997) attribue l'origine profonde de la décadence socio-économique en

République Démocratique du Congo est l'état providence ou la marginalisation de l'initiative individuelle. L'état a toujours été considéré comme l'acteur principal du développement au détriment de l'activité privée.

Quant aux principales causes des faillites des entreprises, plusieurs rapports de recherche les rattachent aux dirigeants (Lalonde, 1985). En Afrique, les causes de faillite n'ont pas encore fait l'objet des recherches approfondies et peu d'études ont été réalisées pour expliciter le modèle de gestion africain ou expliquer l'échec du management africain. Certaines explications avancées dans la littérature pour expliquer les déficiences du management africain sont liées soit à l'histoire, soit à la conjoncture économique, soit à l'instabilité politique, ou encore à un transfert de technique de gestion non adaptée au contexte africain. Une des causes auxquelles la littérature associe l'échec du management en Afrique est la culture, la coexistence du secteur moderne et traditionnel, ayant chacun sa propre logique.

Pour Amadou (1991), l'étude d'un management particulier aux pays africains présuppose une définition de la culture africaine et une typologie des entreprises. Selon lui, que ce soit en Occident ou en Afrique le style de gestion des entreprises est similaire. Mais lorsqu'on passe de la grande entreprise à la P.M.E les caractéristiques de gestion changent. Il considère également que la P.M.E est le domaine idéal pour une analyse de style de gestion africain, car les influences culturelles y sont plus fortes et se manifestent le plus souvent lors de la prise de décision et dans ses rapports avec le personnel.

Les impacts de la culture se reflètent en fait tant dans la structure et dans la forme des organisations que dans les valeurs, aspirations et comportements des individus qui y travaillent. Ce qui expliquerait la remise en question de nos jours de la vision d'une culture «convergente» (Su et Lessard, 1998). Cette remise en question de l'universalité du management et l'acceptation des différences d'ordre culturel forcent maintenant les chercheurs à identifier ces différences et à les utiliser comme base d'élaboration de nouveaux outils de gestion.

Importance de la recherche.

La difficulté des entreprises congolaises à être performantes malgré la présence des outils de gestion, qui ont fait preuve de leur efficacité en occident, nous a confronté à la problématique de l'adaptation des pratiques de gestion par ces dernières. Dans ce travail nous nous penchons sur la performance des entreprises congolaises, plus précisément les P.M.E par rapport à l'utilisation des pratiques de gestion. Le choix de la P.M.E s'explique premièrement par son importance et sa contribution dans l'économie. Deuxièmement, parce que les P.M.E n'ont pas encore au Congo l'attention qui leur revient, et que peu d'études leur ont été consacrées. Il est donc temps de valoriser les P.M.E dans un objectif de redémarrage de l'économie. Cela ne devrait pas se faire au détriment de la grande entreprise, mais de façon à faciliter et améliorer la coexistence et la complémentarité de ces deux entités économiques.

En Afrique, les propriétaire- dirigeants se lancent en affaires à la hâte, sans une étude de faisabilité à l'avance, Amadou (1991). En plus, la mission et les objectifs de l'entreprise ne sont pas clairement définis et spécifiés. La planification se fait pour la plupart du temps, de façon informelle (manque d'un plan écrit) et sur du court terme. Les décisions se prennent au jour le jour et répondent rarement aux besoins de l'entreprise. Elles peuvent même aller à l'encontre des intérêts de cette dernière. L'embauche se fait pour la plupart de temps selon les liens de parenté ou d'amitié, rarement selon les aptitudes de l'employé. En outre, recruter un membre de la communauté est pour eux une obligation. Dans ces conditions, il est difficile de faire régner l'ordre et imposer le respect à des employés proches ou appartenant au même groupe ethnique que le dirigeant. De plus, les propriétaires des P.M.E ont tendance à confondre les avoirs de l'entreprise avec les biens personnels et on y observe une disponibilité restreinte chez les dirigeants, à cause des contraintes familiales, ethniques et politiques qui pèsent sur eux.

Au sein de son entreprise, l'entrepreneur africain est considéré comme un père et un maître, qui doit assurer l'éducation, la formation de l'employé, et prendre en charge les besoins de ce dernier. L'entrepreneur devrait comprendre que le bien-être « collectif » passe par le succès de son entreprise. Ce qui demande une certaine discipline de sa part. Une discipline dont ses collaborateurs doivent s'imprégner, car l'influence de la famille et de la communauté est très forte et se fait sentir à tous les niveaux et chez tous les employés. L'autre difficulté des

entreprises africaines, c'est d'arriver à concilier leur mode de vie avec le management à l'occidentale. Aujourd'hui certains auteurs comme Crozier et Sériyzyx (1994) estiment que le management d'hier ne marche plus, que l'environnement socio-économique s'est complètement métamorphosé, qu'il faut réorganiser, restructurer et transformer. Force est de constater que pendant que les entreprises occidentales sont à la recherche de l'organisation de demain, l'Afrique tente tant bien que mal de s'ajuster au management d'hier.

L'analyse des pratiques de gestion en Afrique paraît donc judicieuse pour comprendre sa particularité manageriale dans la gestion quotidienne de ses entreprises. Ce qui permettra peut être de comprendre pourquoi les entreprises africaines ont des problèmes de gestion, et de trouver ainsi les moyens de remédier à cela soit en essayant d'adapter le management occidental au contexte africain, soit en cherchant d'autres moyens qui permettront à ces entreprises d'être plus performantes.

Objectif de la recherche

Étant donné que l'influence du dirigeant de P.M.E. dans la gestion de son entreprise constitue précisément l'une des caractéristiques essentielles de ce type d'entreprises, notre objectif est d'analyser le degré d'utilisation des pratiques de gestion et le niveau de performance de l'entreprise compte tenu des

caractéristiques du propriétaire- dirigeant, de l'entreprise et de l'environnement, et finalement d'essayer d'établir dans quelle mesure les facteurs internes influencent le comportement managerial et si l'utilisation de pratiques de gestion conditionne la performance de ces entreprises.

Question de recherche

Dans le cadre de notre recherche, nous nous proposons donc de répondre à la question générale suivante:

Dans quelle mesure les facteurs internes et l'environnement organisationnel influencent-ils les résultats de la P.M.E congolaise?

Notre thème portera sur les facteurs pouvant influencer la performance organisationnelle, à savoir: les caractéristiques du propriétaire dirigeant, les caractéristiques de l'entreprise, les activités de gestion et l'environnement organisationnel. Nous chercherons donc:

- à décrire les diverses activités de gestion dans les P.M.E, les caractéristiques des propriétaires dirigeants, les particularités de l'entreprise
- à vérifier s'il y a un lien entre les caractéristiques du propriétaire dirigeant et l'utilisation des pratiques de gestion

- à vérifier s'il existe une relation probable entre les caractéristiques de l'entreprise et l'utilisation des pratiques de gestion
- à vérifier chez les P.M.E congolaises si l'utilisation des pratiques de gestion explique la performance organisationnelle.
- à vérifier si l'environnement organisationnel contribue positivement à la croissance des P.M.E

Plus spécifiquement, on se posera les questions suivantes;

1. Quelles sont les caractéristiques du propriétaire dirigeant? Dans quelle mesure influencent-elles l'utilisation des pratiques de gestion?
2. Quelles sont les caractéristiques de l'entreprise? Dans quelle mesure influencent-elles l'utilisation des pratiques de gestion?
3. L'utilisation des pratiques de gestion influence-t-elle la performance de l'entreprise?
4. Existe-t-il un lien significatif entre les pratiques de gestion, le profil du propriétaire dirigeant, les caractéristiques de l'entreprise, l'environnement organisationnel et la performance?

L'intérêt de cette recherche est que les résultats de notre investigation pourraient nous permettre de saisir la particularité manageriale congolaise, d'en identifier si possible les facteurs explicatifs, afin de déceler ceux qui freinent la croissance des entreprises et ceux qui leurs sont bénéfiques. Ce travail pourrait également constituer un repère pour les propriétaires dirigeants, afin de mieux agir pour répondre aux besoins de développement de leurs entreprises.

CHAPITRE II

LES CARACTÉRISTIQUES DU PROPRIÉTAIRE – DIRIGEANT

I. DÉFINITION DU PROPRIÉTAIRE - DIRIGEANT.

Les concepts entrepreneur, propriétaire- dirigeant ,dirigeant, sont souvent sujet à confusion. La principale différence avancée par d'Amboise (Lalonde, 1985) entre l'entrepreneur et le dirigeant est que, le premier en plus des rôles qu'il peut jouer, assume seul les risques, tandis que le dirigeant apporte uniquement son expertise. Dans la distinction entre entrepreneur et propriétaire dirigeant, il souligne que l'entrepreneur est celui qui dirige une entreprise dont il est le fondateur, tandis que le propriétaire dirigeant peut assumer la direction d'une entreprise dont il n'est pas le fondateur.

Ce terme désigne selon la définition de Gasse et Amboise (1982); un individu dont la participation au capital action de l'entreprise est majoritaire et qui prend une part active aux décisions relatives à l'orientation de l'entreprise et à la solution des problèmes quotidiens de cette dernière. C'est quelqu'un qui a un grand besoin d'accomplissement et de réussite; il est créatif et a beaucoup d'initiative, il a confiance en lui et fait preuve d'audace, a un fort besoin d'indépendance et d'autonomie, est motivé, énergique, engagé et il aime les risques modérés.

Selon Drucker (1988), l'entrepreneur est celui qui confère à des ressources la capacité de produire une nouvelle richesse. Il différencie le travail entrepreneurial du travail managerial. Mais il estime qu'on peut devenir un bon entrepreneur sans gérer et que si l'on gère en ignorant l'entrepreneuriat, on risque de devenir un bureaucrate. Fillion (1997), le définit comme celui qui consacre tous ses efforts sur l'innovation, la croissance, crée une entreprise ou développe un nouveau produit, un nouveau marché, une nouvelle façon de faire dans une entreprise qu'il a acquise. Julien (2000) considère pour sa part, qu'un entrepreneur quel qu'il soit est avant tout le créateur d'une nouvelle valeur économiquement rentable, que ce soit un produit ou un service, répondant à un besoin.

En se basant sur les différentes définitions à travers la littérature, nous pouvons donc déduire que le propriétaire dirigeant est l'unique actionnaire de son entreprise, ou détient plus de la moitié du capital action; il est seul à assumer les risques et à assurer la direction. C'est un intervenant aussi important qu'omniprésent. Il est à la fois un gestionnaire, un administrateur et un exécutant. Il est impliqué directement dans les opérations mais aussi dans les activités de nature administrative; ce qui implique de sa part d'être polyvalent et généraliste et d'avoir des bonnes connaissances dans le domaine de la gestion et d'être en mesure de pratiquer une gestion quotidienne.

D'un autre côté, l'entrepreneur est peu porté à déléguer et à consulter. Au niveau de la prise des décisions, la spécificité des propriétaires dirigeants des P.M.E, est qu'ils tiennent compte de trois réalités: économique, politique, familiale (Duchéneaut, 1996). La première s'explique par le besoin financier et le désir de réaliser des bénéfices, la deuxième par le besoin de renforcer son pouvoir dans l'entreprise et la troisième par le souci d'assurer un avenir meilleur à sa famille. Ses principales fonctions consistent à rechercher l'efficacité, à exploiter le potentiel de l'entreprise, à trouver des nouvelles opportunités et les moyens au-delà des contraintes, à s'adapter à son environnement en anticipant son évolution et en prévoyant les moyens d'action. Ainsi le rôle primordial du dirigeant est de faire preuve d'efficacité et d'efficience par l'atteinte du plus haut degré de rendement avec le minimum des ressources.

Pour Lorrain, Belle et Ramangalahy (1997), un dirigeant assume trois groupes d'activités:

1. Les activités de gestion; la planification, l'organisation, la direction et le contrôle.
2. Les activités de nature administrative; il s'occupe des relations publiques, il règle les problèmes ou crises liés aux activités quotidiennes et il est à la base de tous changements.
3. Les activités de nature opérationnelle: la production, la vente et la maintenance des équipements.

Le propriétaire dirigeant doit être un leader pour ses collaborateurs (Kotter, 1990). Aujourd'hui le besoin de leadership dans les fonctions de management n'a jamais été aussi grand. Que ce soit dans une petite et moyenne entreprise ou une grande entreprise, l'activité du dirigeant est vitale pour une entreprise. Il est au centre de toute activité. De l'efficacité de ses décisions dépendra le succès de l'entreprise. C'est à lui que revient la conduite de l'entreprise vers l'atteinte de ses objectifs de la façon la plus efficiente et la plus efficace. Il est responsable de la bonne marche des activités au sein de l'organisation. La disparition et la survie de l'entreprise lui sont donc imputables.

Aujourd'hui l'évolution des marchés a amené également des changements dans le travail managérial, de même que dans la vision et les rôles des dirigeants. Hier c'est la demande qui générait l'offre, ainsi le dirigeant cherchait d'abord à connaître les besoins des clients pour ensuite offrir un produit répondant à une demande. À présent, c'est l'inverse. C'est l'offre qui crée la demande nouvelle et un besoin nouveau, amenant avec elle des changements dans le comportement du dirigeant. Ainsi pour Brilman (1998), le nouveau rôle des dirigeants en stratégie, c'est de poser les bonnes questions, choisir et concevoir l'organisation pour le déploiement. Il fait une synthèse de l'évolution du rôle des dirigeants, présentée dans le tableau qui suit.

Tableau 1. Quelques traits évolutifs significatifs en cours.

HIER / AUJOURD'HUI	AUJOURD'HUI / DEMAIN
La décision est le fait d'un homme seul	Co-production des décisions
Stock-options réservés aux dirigeants	Stock-options plus largement diffusées
Pouvoir réel exercé par la techno-structure	Pouvoir de plus en plus exercé par les actionnaires et les clients
Peu de démocratie dans les organisations, seuls contre-poids: le comité d'entreprise et les syndicats	Démocratisation, recherche de décision en accord avec l'opinion interne, coproduction de la décision.
Dans la pratique, les conseils d'administration ne rendent compte à personne (hors formalisme légal)	Conseils d'administration sous le regard des actionnaires. Montée du gouvernement d'entreprise et évaluation des conseils d'administration
Importance des baronnies	Déclin des baronnies; montée du pouvoir transversal et coordination
Diriger, c'est décider	Diriger, c'est faire décider ceux qui sont le mieux placés pour le faire et pratiquer l'empowerment (la mise en pouvoir)

Diriger, c'est prévoir et planifier, organiser, commander, contrôler	Diriger, c'est: servir les clients, les actionnaires et les hommes de son organisation, établir une vision, fonder les valeurs, anticiper, planifier et fixer les objectifs. Écouter, mesurer, coordonner et arbitrer des impératifs contraires, accroître le pouvoir et les compétences des collaborateurs, faire décider
L'employé est un subordonné	L'employé est un pair
Manager c'est commander	Manager, c'est servir
La délégation est le moyen d'attribuer la décision	La subsidiarité est le moyen de localiser la décision là où elle a toutes les chances d'être la meilleure

Par conséquent, la réussite du nouvel entrepreneur serait attribuable non plus à une seule personne, mais à la participation de chacun au sein de l'entreprise et de la relation que cette dernière entretient avec le milieu. De même selon une enquête effectuée par le Henley Management Collège (Brilman 1998), le chef d'entreprises idéal est censé détenir les qualités suivantes, qui feront de lui un bon stratège, un bon gestionnaire et un bon leader:

1. le sens des affaires,
2. l'esprit d'entreprise,
3. la faculté de motiver les autres,
4. l'intégrité,
5. la vision,
6. la capacité de déléguer,
7. la propension à changer,
8. la qualité de jugement,
9. une motivation forte pour la réussite,
10. une conscience de l'organisation,
11. des talents de planificateur,
12. la faculté d'avoir une vue d'ensemble
13. la détermination.

II. LES CARACTÉRISTIQUES DU PROPRIÉTAIRE – DIRIGEANT.

L'univers de la P.M.E. est caractérisé par une diversité des profils de dirigeants. Il n'existe pas un profil de référence ou standard à tous les dirigeants de P.M.E., leur profil diffère selon leur formation, les antécédent familiaux, et leurs expériences dans le domaine. Cette diversité rend difficile la compréhension des logiques de comportement qui guident les propriétaires dirigeants et l'établissement d'une image type du dirigeant de P.M.E. Un nombre important de variables intervient dans l'analyse des caractéristiques du propriétaire dirigeant. Ces variables peuvent varier selon les auteurs et l'objectif de la recherche. Certains auteurs les qualifient de valeurs personnelles, d'autres, de caractéristiques personnelles, individuelles et sociologiques ou encore de traits de personnalité et les conditions d'ordre moral et caractériel. Toulouse (1979) différencie les caractéristiques sociologiques: religion,

ethnicité, milieu familial, éducation, âge, expérience de travail; des caractéristiques psychologiques, se rapportant à l'attitude du propriétaire dirigeant face au risque, à sa famille, à sa carrière et à l'image qu'il se fait de lui-même. Chapellier (1997), considère d'une part les caractéristiques psychologiques du propriétaire dirigeant: les valeurs, les croyances; et d'autre part les caractéristiques descriptives relativement objectives: la formation, l'âge, l'expérience, et subjectives: ses buts.

Julien (2000) estime que les caractéristiques, que la littérature a essayé d'attribuer au propriétaire- dirigeant, s'adressent également à toutes sorte de personnes, mais qu'il devient ce qu'il est en créant son entreprise. Ce qui lui confère certaines caractéristiques très souvent personnelles qu'il n'avait pas avant. Ainsi on ne peut percevoir l'entrepreneur qu'en interrelation étroite avec son entreprise et le produit ou service provenant de celle-ci. Ce qui explique pourquoi il est difficile d'établir une liste des caractéristiques attribuables à tous les entrepreneurs, car son comportement serait selon cet auteur, la conséquence d'une combinaison entre l'entrepreneur lui-même, son entreprise, et son environnement.

Plusieurs études ont démontré l'influence des caractéristiques des propriétaires dirigeants dans leurs perceptions des pratiques de gestion, et de leurs objectifs dans la gestion de leurs entreprises. La littérature décrit quatre buts principaux qui guident l'entrepreneur dans son désir de se lancer en affaire: **la recherche d'indépendance, la volonté de pérennité et de stabilité, la volonté de croissance et, la recherche de profit.** Cependant si l'entrepreneuriat

s'expliquent en occident par ces éléments, en Afrique c'est plus la recherche de statut social ou la spéculation qui incite les individus à travailler à leur propre compte (Amadou, 1991). Pour Lokoto (1988) l'échec des grandes entreprises aux attentes de développement escompté en République Démocratique du Congo, et la crise économique du pays ont été à la base du développement de l'esprit entrepreneurial et de ce fait à la création des P.M.E. Mais si la création des P.M.E s'explique en partie par la crise économique, il en va de même du taux de survie. Les conditions difficiles de l'environnement favorisent l'émergence des P.M.E du fait qu'elles s'adaptent mieux à ces conditions, mais ces conditions freinent aussi la croissance et le développement des entreprises.

Doussault et Lorrain (1986), ont dégagé à partir de leur recherche sur le profil du propriétaire dirigeant les traits caractérisant les propriétaires dirigeants à succès, à savoir: un besoin important d'accomplissement et une propension à prendre des risques modérés, la tolérance à l'ambiguïté, le besoin d'indépendance, l'ouverture d'esprit et l'idéologie d'affaires, le désintéressement à l'égard du support et de la conformité sociale. Quant à Bordeleau (1992), il fait une synthèse des facteurs de succès attribuables aux propriétaires dirigeants:

La personnalité : la connaissance objective de soi, de ses forces et faiblesses, et de ses limites, être confiant, ambitieux, dévoué, persévérant, créatif et posséder une forte résistance au stress.

L'information et les relations interpersonnelles : la maîtrise de la bonne information permet une application adéquate des pratiques de gestion. Les relations interpersonnelles, l'écoute et la sensibilité, la confiance envers le personnel... sont autant des qualités de grande importance.

La formation : c'est par la formation et le perfectionnement, seules sources de connaissance que le dirigeant s'adapte et s'ajuste à l'évolution technologique.

L'expérience de travail : c'est un élément important puisque qu'elle constitue un bagage de connaissance crucial.

Les antécédents familiaux : avoir un proche dans les affaires permet de se familiariser trop tôt à la science de la gestion.

Pour Julien et Bruyet (1998), le succès des entrepreneurs ne peut dépendre que de leurs seules caractéristiques propres ou de la conjoncture ou encore de la chance. Par ailleurs, selon une étude comparative sur les valeurs guidant la planification des nouvelles entreprises réalisée par Frank, .Plascka, Welsch (1991), il n'y a pas des relations entre l'expérience, la scolarité, l'âge et les valeurs guidant la planification; que ces valeurs ne semblent donc pas être des indicateurs prévisionnels des valeurs de la planification.

Dans les différents récits sur ce concept, deux éléments sont à différencier : les caractéristiques personnelles et les attitudes. Les caractéristiques personnelles représentent les traits inhérents à chaque individu en particulier, tels que l'âge, le niveau d'instruction, l'expérience et les antécédents familiaux. Les attitudes (les valeurs et les croyances) renvoient aux comportements des propriétaires dirigeants, à la manière dont ces derniers réagissent face aux différentes circonstances pouvant survenir dans leur vie.

Notre étude portera sur les caractéristiques personnelles du propriétaire dirigeant, plus précisément sur les variables que la littérature considère susceptibles d'influencer le comportement managérial, à savoir: l'âge, la formation, l'expérience et les antécédents familiaux.

2.1.L'âge.

L'âge est une variable sur laquelle on peut se baser pour expliquer les différences comportementales pouvant exister entre les individus. Il est prouvé qu'un individu de 18 ans n'a pas les mêmes attitudes, ni les même ambitions qu'un individu de 30 ou 40 ans. Les recherches de Mayer et Goldstein (1961), Shapero (1971), Cooper (1973), cité par Lalonde (1985), ont situé la période entre 25 et 40 ans comme celle où l'individu acquiert assez d'expérience, de compétence, une maîtrise de soi, pouvant l'amener à prendre plus de risque.

Les différentes études sont arrivées à la conclusion que l'âge est un facteur influençant le comportement du dirigeant, et par conséquent, le succès ou l'échec dans la gestion d'une entreprise. Un entrepreneur trop jeune accroît le risque d'un échec, car on associe la jeunesse à un manque d'expérience, de savoir-faire et un manque de capital.

2.2. La formation

La formation et le perfectionnement sont des atouts importants pour un dirigeant, et constituent des aspects déterminants puisque ces sont les principales sources de connaissance du manager. Dans le domaine de la P.M.E, la qualité de gestion pratiquée est déterminée par la formation du dirigeant car dans ses entreprises les fonctions de gestion sont particulièrement réservées à l'entrepreneur. Il arrive cependant que la formation elle-même ne suffise pas à assurer le succès du gestionnaire, puisque la gestion demeure encore un art tout autant que science; il lui faut encore observer, imiter et faire appel à l'intuition. Ces aptitudes jouent un rôle important, car aucune théorie, ni pratique ne peut remplacer la capacité de discernement dans une situation donnée ou suppléer à la créativité. Les deux peuvent aider, à condition qu'il y ait eu une véritable formation.

Selon Abdelali (1987), que ce soit dans les pays développés ou en voie de développement, l'efficience dans le management tant des grandes que des petites et moyennes entreprises repose sur le niveau moyen de formation de toute une population et sur l'évolution de ses mentalités à l'égard de sa confrontation avec le reste du monde. Novelli (1994) développe dans son rapport sur les P.M.E., « la nécessaire mobilisation du système éducatif », en vue de familiariser les gens très tôt à la gestion de l'entreprise. Ce système jouerait en quelque sorte un rôle de révélateur des vocations latentes de créateur.

Pour sa part, Duchéneaut (1996) trouve que la formation n'est pas fondamentale dans l'acte de création, mais qu'elle devient ensuite un facteur déterminant de succès pour une entreprise créée. Selon lui, un entrepreneur n'est pas nécessairement un manager, car le travail managerial exige une grande connaissance générale que l'entrepreneur peut ne pas posséder lors de la création de l'entreprise. Il fait référence aux travaux des différents chercheurs suivants; Selon Viennet (1985), 66 % des créateurs avaient une formation inférieure au bac (secondaire), 15 % avaient un niveau de bac et près de 20 % avaient effectué des études supérieures ; Par ailleurs, d'après Bonneau et Francoz (1994) 59 % des créateurs avaient un niveau d'étude inférieur au baccalauréat, 16 % avaient le niveau de bac et 25 % avaient fait des études supérieures.

En Afrique, les études réalisées par Zaharaton (1995), Niyungeko (1993), Niyongira. (1993), Brenner, Fonda et Toulouse, (1990) ont dégagé les résultats suivants au niveau de la formation des entrepreneurs :

Tableau 2. La formation des dirigeants dans certains pays africains

Formation	Rwanda	Burundi	Niger	Cameroun
Aucune formation	----	----	9 %	2 %
Primaire	24 %	9,67 %	----	24 %
Secondaire	50 %	38,71 %	41 %	15 %
bacc français	----	----	----	41 %
Universitaire	26 %	51,61 %	17 %	17 %

Les résultats de ces enquêtes démontrent une faible présence des universitaires. Si l'on considère le pourcentage des propriétaires dirigeants ayant une formation universitaire, il y a lieu de croire que les universitaires sont peu portés à la création des entreprises. Pourtant la formation est considérée par Crozier et Sérieyx (1994) comme un pré-requis à la réalisation de l'organisation de demain, car le management moderne implique plus de polyvalence, de connaissances générales, et constitue le levier de la performance individuelle.

2.3. L' expérience de travail

L'expérience de travail est un élément déterminant, puisque le rendement d'un manager semble découler de ses pratiques antérieures. Les rapports de certaines études indiquent que deux tiers des entrepreneurs qui réussissent avaient déjà une expérience dans leur secteur. D'autres études avancent que l'expérience est beaucoup plus essentielle que la formation elle-même car elle permet une certaine aisance au dirigeant dans l'accomplissement de sa tâche (Duchéneau, 1996).

Collerette et Audry (1988) suggèrent que l'autonomie est l'élément le plus recherché par l'individu dans sa décision de devenir entrepreneur. Ils mentionnent également dans leurs écrits les différents résultats obtenus par d'autres chercheurs. Selon Collins et Moore (1964), en général l'entrepreneur est celui qui a bien réussi dans son ancien emploi, mais qui aurait du mal à s'adapter au rôle traditionnel. Pour Liles (1974) le mécontentement et l'insatisfaction à l'égard de l'emploi influencent beaucoup sur le choix de devenir entrepreneur, et il dégage trois éléments pouvant influencer de façon déterminante l'individu à devenir entrepreneur:

1. l'insatisfaction dans son emploi,
2. l'identification des nouvelles opportunités,
3. l'encouragement de son entourage.

Betley, Dussault et Lorrain (1991) retiennent parmi les divers facteurs incitant une personne à se lancer en affaire: **l'expérience de travail, les discussions avec d'autres personnes, la formation scolaire ou professionnelle.** Bonne ou mauvaise, l'expérience de travail est donc un incitateur important sur l'évolution de l'entrepreneur.

2.4. Les antécédents familiaux.

Les antécédents familiaux peuvent avoir un impact sur l'aptitude des dirigeants à gérer leurs entreprises. Certaines recherches proposent même de considérer les antécédents familiaux si l'on veut comprendre le cheminement du gestionnaire. Les recherches sur les caractéristiques du propriétaires dirigeant semblent indiquer que la familiarisation à la gestion d'une entreprise, rend plus aisée la décision de se lancer en affaires, et que la plupart des entrepreneurs ont un parent déjà en affaires ou à son propre compte. Les études américaines rapportent qu'un entrepreneur sur deux avaient un parent en affaires ou à son propre compte (Gasse et d'Amours, 1993). Ils estiment qu'une éducation mettant l'accent sur l'autonomie dans la famille inciterait les enfants à être entreprenant très tôt. Les résultats de leurs enquêtes montrent également que l'entrepreneur aura tendance à être l'aîné d'une famille où le nombre d'enfants est fréquemment supérieur à la moyenne.

Mais avec les changements socio-démographiques, les entrepreneurs sont aujourd'hui issus plus souvent des classes moyennes et un peu aisées. L'étude de Bordeleau (1992) a révélé que les gestionnaires qui ont du succès sont issus généralement soit des familles unies, soit qu'ils ont été familiarisés très jeunes à la gestion. Duchéneaut (1996) quant à lui, conclut que la culture nationale prédispose ou non à l'acte entrepreneurial.

III. CONCLUSION SUR LES CARACTÉRISTIQUES DU PROPRIÉTAIRE DIRIGEANT

Bien que la littérature admet que la personnalité du propriétaire -dirigeant apparaît fortement dans l'image que reflète l'entreprise et que pour certains il est difficile de dissocier la performance de l'entreprise avec celle du dirigeant, ces caractéristiques ne constituent pas le seul facteur qui influence les résultats de l'entreprise. En plus de ce facteur, la littérature reconnaît à l'environnement, aux pratiques de gestion et aux caractéristiques de l'entreprise, la capacité d'influer sur les résultats organisationnels. Nous aborderons dans les prochains chapitres ces différents aspects.

CHAPITRE III

LES CARACTÉRISTIQUES DE L'ENTREPRISE

I. DÉFINITION DE LA P.M.E

On retrouve dans la littérature plusieurs définitions de la P.M.E basées sur différents critères; selon le nombre d'employés, selon les objectifs, selon le marché, selon le potentiel de l'entreprise, selon l'origine de la P.M.E et selon le secteur dans lequel elle évolue. La difficulté à la généralisation résulte donc du fait que pour chaque catégorie citée plus haut, les critères varient selon les pays. Chaque pays recourt ainsi à sa propre définition.

Diverses études précédentes, retiennent les caractéristiques ci-après pour cerner le concept de la P.M.E: *une petite taille, la centralisation de la gestion, une faible spécialisation, une stratégie intuitive et peu formalisée, un système d'information interne peu complexe ou peu organisé et un système d'information externe simple.* Par contre, celles qui s'ouvrent au marché mondial, et qu'on qualifie des P.M.E exportatrices possèdent un système d'information externe complexe à cause de la complexité même de ce marché et des changements constants qui le caractérise, ce qui nécessite de leur part de faire de la veille informationnelle.

Nous pouvons donc considérer la P.M.E dans son aspect qualitatif comme étant une entreprise à but lucratif, gérée de façon autonome, possédant une petite part de marché dans son secteur d'activité. Quant à son aspect quantitatif cela dépend de la classification et les critères adoptés par chaque pays. Les enquêtes effectuées en contexte africain se sont basées sur la classification du nombre d'employés:

- une entreprise artisanale : moins de 10 employés
- une petite entreprise : moins de 30 employés
- une moyenne entreprise : moins de 100 employés

En République Démocratique Congo, la notion de P.M.E n'a jamais été explicité par le législateur. Ce qui fait que sa définition reste implicite. Pour les petites entreprises, l'ordonnance loi n° 79-021 du 02 Août 1979 désigne sous les petit commerce: l'activité d'achat et de vente de toutes les denrées et objets de consommation courante, en général effectuée au domicile du vendeur (et à faible volume). Sont classées sous cette catégorie, outre l'activité commerciale:

- l'exploitation artisanale, n'employant pas plus de 10 ouvriers et ne disposant pas de machines de production automatique ni même semi - automatique;
- le petit transport ne disposant pas plus de dix véhicules à moteur;
- les hôtels de dix lits tout au plus;
- les restaurants de 3 travailleurs et de 20 places maximum (arrêté départemental n° 029/ 80 du 07 avril 1980).

Ce petit commerce n'est du reste pas soumis à l'inscription au registre de commerce, ni à la tenue de l'ensemble des livres; la formalité requise est l'obtention d'une " patente ", délivré par l'autorité administrative, soit de la ville, soit de la zone d'exploitation (ordonnance- loi n° 79-021 du 02 août 1979).

Le critère utilisé pour définir la P.M.E est le montant du capital investi. Selon l'article 22 du code des investissements publié par l'ordonnance - loi n° 86/028 du 5 avril 1986 en vigueur jusqu'à ce jour, la P.M.E est considérée comme une entité économique constituée sous- forme d'entreprise individuelle, de société commerciale, agricole, industrielle ou coopérative dont la propriété revient aux personnes physiques ou morales et où le chef d'entreprise est obligé d'assurer lui-même directement les fonctions essentielles de gestion financière et administrative. Le seuil de recevabilité des entreprise dans la catégorie des P.M.E est fixé à 10 millions de Zaïres au maximum. Ce montant peut être modifié par ordonnance présidentielle sur proposition conjointe du ministre au plan, du ministre de l'économie et industrie après consultation de l'Office de Promotion des Petites et Moyennes Entreprises du Congo, notamment en fonction de la variation du pouvoir d'achat de la monnaie et d'éventuel réajustements monétaire.

II. LES CARACTÉRISTIQUES DE L'ENTREPRISE.

L'analyse des facteurs de succès et d'insuccès a révélé combien les caractéristiques de l'entreprise influencent de façon significative l'utilisation des pratiques de gestion et les résultats organisationnels. De ces caractéristiques, nous retiendrons : l'âge, la taille et le secteur d'activité.

2.1. L'âge

L'âge est considéré par plusieurs comme un des facteurs auquel on associe habituellement les causes de faillite. Le rapport réalisé par la société Dun et Bradstreet (Lalonde, 1985), indique que le taux de faillite des entreprises âgées de 0 à 2 ans est de 34%; de 3 à 5 ans est de 34%; à 6 ans le taux est de 15% et finalement de 9 ans et plus , 18% . On remarque que le taux de faillite est très élevé entre 0 et 5 ans. Cette période correspond exactement à la phase de démarrage d'une entreprise. Pour expliquer ce taux élevé pendant les cinq premières années, Mayer et Golds l'attribuent à une planification erronée au niveau du marketing; Hoard et Rosko font ressortir comme cause un manque d'habilité à déceler un marché fructueux ; Naidu et Kleimenhagen l'assimilent à un « cash flow » insuffisant lors du démarrage de l'entreprise.

2.2. La taille

Le rôle et l'importance du facteur taille ne sont pas appréhendés de la même façon selon les auteurs et les époques. La taille est souvent déterminée selon le critère de nombre d'employés, et permet le regroupement des entreprises dans une catégorie plutôt que dans une autre. La taille est considérée importante dans la littérature, car elle peut conduire à des comportements managériaux différents.

Les recherches antérieures sont arrivées à la conclusion selon laquelle la taille de l'organisation est un facteur prédictif majeur de structuration, que les caractéristiques organisationnelles des entreprises sont significativement différentes selon la taille et que l'effet taille transcenderait largement les différences entre les organisations. Par contre pour Torres (1997), il serait vain de considérer la taille comme seul facteur expliquant les différences organisationnelles, car si la taille a un effet sur la structure, elle ne vaut pas forcément pour toutes les variables structurelles. Pour lui, d'autres facteurs explicatifs sont probablement à l'œuvre. Il considère deux courants de recherche relative à la taille de l'organisation. Il y a d'abord ceux qui considèrent la taille comme la variable prédictive par excellence. Ce courant accorde à ce facteur une importance absolue; l'effet- taille est universel. Il y a ensuite ceux qui relativisent non seulement l'importance, mais aussi le rôle de la taille, qu'ils considèrent contingent.

2.3. Le secteur d'activité.

Par secteur d'activité, on entend le regroupement des entreprises exerçant la même activité principale. Le secteur oriente les stratégies de l'entreprise, il joue donc un rôle important concernant les chances de succès de l'organisation. Toute organisation évolue au sein d'un environnement. Cet environnement peut être hostile ou favorable à la croissance de l'organisation. L'entreprise ne peut pas ne pas tenir compte de ces facteurs externes dans la prise des décisions stratégiques car les changements dans un secteur d'activité peuvent être fatales pour certaines entreprises si elles ne réagissent pas vite et efficacement.

III. CONCLUSION SUR LES CARACTÉRISTIQUES DE L'ENTREPRISE

Plusieurs études reconnaissent l'influence que les caractéristiques de l'entreprise ont sur le fonctionnement de celle-ci. L'importance de l'âge se reflète au niveau des choix stratégiques. On a souvent associé la prise de l'âge à l'acquisition de l'expérience et par conséquent à une meilleure connaissance du marché. Ce qui permet à l'entreprise de mieux réagir aux variations de l'environnement et d'avoir une certaine aisance dans la gestion de l'organisation. Quant au secteur, il joue également un rôle important dans la prise des décisions stratégiques. Ses effets sur l'entreprise sont pour le moins imprévisibles. L'entreprise a donc intérêt à s'informer le plus rapidement possible, si non à anticiper sur tout changement

pouvant surgir dans son secteur et qui pourrait lui être néfaste. La taille par contre explique en partie la structure de l'organisation et sa classification dans une catégorie donnée.

CHAPITRE IV

LA GESTION ET LES PRATIQUES DE GESTION

I. DÉFINITION DE LA GESTION.

Dans les organisations, le défi d'une meilleure performance ne date pas d'hier. Que ce soit dans le secteur privé ou public, la poursuite de l'efficacité est une préoccupation quotidienne et incontournable pour la survie d'une organisation. L'atteinte de cet objectif implique de la part des dirigeants de recourir à la science de la gestion. La gestion est devenue un instrument important et nécessaire au fonctionnement de l'entreprise. Elle fait l'objet des différentes études dont le but est de discerner des principes généraux, pouvant constituer la base de formation systématique des managers et mener à une plus grande efficacité organisationnelle.

Le processus de gestion est selon Gasse (1989), l'ensemble des techniques et des pratiques organisationnelles et de gestion utilisée de façon formelle par l'entrepreneur dans l'exercice de ses diverses fonctions de gestion. Le management est une série d'activités intégrées et interdépendantes, destinées à faire en sorte qu'une certaine combinaison des moyens (financiers, humains, matériels...) puisse générer une production de biens et services économiquement et socialement utiles et si possible rentables pour l'entreprise.

Pour Bergeron et Kahl (1993), c'est un processus qui encourage les individus à œuvrer ensemble à la réalisation des objectifs organisationnels communs par une utilisation efficace et efficiente des ressources de l'organisation. Elle consiste à encadrer les différentes activités au sein d'une organisation, afin de s'assurer que toutes les activités convergent vers les mêmes objectifs. Ces activités constituent ce que l'on appelle, les pratiques de gestion.

La gestion est donc un ensemble d'activités de planification, d'organisation, de direction et de contrôle des ressources matérielles et immatérielles de l'organisation. Ainsi le rôle de la gestion serait d'amener l'entreprise de son état actuel à l'état souhaité, et le rôle du gestionnaire serait dans ce cas de superviser le travail des autres en les guidant, en les inspirant et en les instruisant. Pour cela, le gestionnaire doit planifier le travail à accomplir par le biais de programmes, de budgets, de règles et de procédures; ensuite il faudrait qu'il distribue les ressources de façon à ce que le travail s'effectue harmonieusement ; il doit par après veiller à la réalisation des plans d'actions et, à ce que tous les employés donnent leur plein rendement; et finalement mettre en place des mécanismes de contrôle permettant de vérifier si les plans d'action se réalisent.

Sur le plan organisationnel, les P.M.E sont caractérisées par des petites unités de gestion plus autonomes, peu matures et dépendantes des expériences et de l'expertise du propriétaire dirigeant. Sa gestion est surtout de type adaptatif. Ce style de gestion lui permet ainsi de s'adapter aux circonstances d'un

environnement qu'elle ne peut contrôler. Tandis que la grande entreprise utilise un processus de gestion à caractère prédictif, basé sur la recherche et l'élaboration des objectifs à long terme.

Pour comprendre le type de management pratiqué par un entrepreneur, Bouchiki et Kimberly (1994), proposent de remonter à la phase de création de l'entreprise. D'après ces auteurs, cette étape façonne et influence le type de management que l'entrepreneur sera amené à pratiquer. La principale cause associée à la faillite est une mauvaise gestion et un manque d'expérience. Paradoxalement, quelques résultats de recherche indiquent que certains dirigeants réussissent en affaires sans avoir élaboré des plans formels écrits. L'absence d'un plan écrit ne signifie donc pas que le dirigeant ignore ce qu'il entreprend, ni l'évolution de son affaire. L'application de ces pratiques permet d'accroître les chances de succès de l'entreprise, mais elles ne garantissent pas à elles seules la survie de celle-ci.

Dubuc et Levasseur (1996), proposent pour une bonne information de la gestion de la P.M.E la mise à jour des cinq feuilles de papiers servant de base à toutes les décisions à prendre : le tableau de l'encaisse, le tableau des créanciers, les éléments d'actifs monnayables, les ressources humaines indispensables, les priorités immédiates sur le plan tactique. De même que pour bien gérer une P.M.E un bon entrepreneur devrait posséder un bon coffre à outils comprenant trois principaux tiroirs : le premier contient les outils nécessaires à la gestion du temps, de l'encaisse et du rendement; le second contient les outils de soutien à

l'entrepreneur et à l'entreprise (subvention, réseau, etc.); le troisième tiroir contient des trucs nécessaires à observer les signes avant-coureurs d'une crise, profiter de votre réseau, conserver les éléments essentiels.

Selon Brilman (1998), le bon management serait aujourd'hui avant tout l'art de poser les bonnes questions, et au bon moment. Nous reprenons dans le tableau suivant, quelques traits évolutifs constatés par l'auteur dans le domaine du management stratégique.

Tableau 3. Quelques traits évolutifs du management stratégiques

HIER/AUJOURD'HUI	AUJOURD'HUI/DEMAIN
Stratégie sans énoncé de vision	Stratégie dans le cadre d'une vision énoncé
Changements = risques	Changements = opportunités
Compétition sur qualité et/ou prix	Compétition sur: prix, qualité, rapidité, service, innovation, design, valeur, prolifération.
Planification stratégique centralisée, chiffrée, prolongement budgétaire	Équipes pluridisciplinaires de stratégie, élaboration participative et proche du terrain
Stratégie centrée sur produits-marchés-services	Idem, plus stratégie des compétences clés

Importance de la planification	Importance de la réactivité, compétitivité fondée sur la vitesse, et des temps de développement réduits (ingénierie simultanée)
Stratégie réactive par rapport à l'évolution de l'environnement, des besoins des clients et actions de la concurrence	Idem, plus conception pro-active de la stratégie: changement des règles du jeu, nouvelle conception du métier, révolution du secteur, " conquête du futur"
Indicateurs stratégiques permanents: chiffres d'affaires, parts de marché et résultats financiers	Indicateurs stratégiques, tableau de bord stratégique équilibré
Stratégies nationales, régionales et internationales	Stratégies de plus en plus mondiales avec adaptation locale

La littérature affirme également, que si l'utilisation des pratiques de gestion dans une entreprise est fonction de sa taille, de la technologie et de son environnement, il demeure encore difficile d'associer celles-ci à la productivité et à l'efficacité de l'entreprise, surtout lorsqu'il s'agit des petites et moyennes entreprises où le propriétaire dirigeant est responsable des résultats de son entreprise. Selon Gasse

(1989) les P.M.E. ont généralement dans leurs stratégies une vision à court terme. Ce qui éclipse la planification à long terme. Il estime également que même si la performance de la petite entreprise dépend énormément de l'aptitude et des habilités du propriétaire dirigeant, l'intuition de l'entrepreneur, à mesure que croît l'entreprise, doit être appuyée par certains instruments et techniques rationnels et que leurs influences sur la productivité est réelle et serait plus élevée si l'environnement de l'industrie dans laquelle croît l'entreprise est plus stable; de même qu'au fur et à mesure que croît l'entreprise, la relation entre la croissance et les techniques et pratiques organisationnelles paraît plus nette.

II. LES PRATIQUES DE GESTION

Les pratiques de gestion constituent un ensemble d'activités remplies par un gestionnaire en vue d'atteindre les objectifs de l'entreprise. **Taylor** fut le premier à étudier le concept de management scientifique, mais l'héritage des pratiques de management est attribué à **Fayol** (1916). Son cadre d'analyse fut repris et adapté par plusieurs auteurs. Leurs recherches tendent à démontrer l'universalité de ces principes en recourant à des études comparatives. Ces études ont amené certains auteurs à s'entendre sur certains principes de management et à reconnaître leur universalité. Aujourd'hui quatre fonctions semblent faire l'unanimité; la planification, l'organisation, la direction et le contrôle.

La première étape du processus de gestion et, de ce fait le premier rôle du gestionnaire est la **planification**. Elle peut être définie comme un plan d'actions comprenant les objectifs à réaliser, les programmes, les politiques et les moyens à mettre en oeuvre pour les atteindre. C'est la prévision des résultats souhaités et les moyens pour les réaliser. Il est à préciser que cette prévision ne se fera pas au hasard, mais après une analyse de l'environnement externe et interne de l'entreprise. Une fois que le plan et les orientations de l'entreprise sont définis et spécifiés, la deuxième tâche qui incombe au gestionnaire est **l'organisation**. C'est l'arrangement des différentes activités interagissant et interdépendantes dans le but d'atteindre les objectifs poursuivis. Lorsque cette interaction n'est pas gérée efficacement, l'entreprise peut subir des coûts de fonctionnement excessifs et une productivité insuffisante. Cette activité implique l'énumération des activités, la description et l'assignation des tâches et l'élaboration d'un organigramme.

La troisième activité du dirigeant est **la direction**. Elle consiste à obtenir des autres, que leurs actions soient orientées vers le même objectif. Dans cette étape, le rôle du dirigeant est de motiver, encadre, guider, encourager ses collaborateurs et subordonnés dans la réalisation de leurs tâches. Enfin son dernier rôle est **le contrôle**. Il consiste à vérifier si les actions posées sont conformes aux directives reçues et si elles concourent à la réalisation des objectifs poursuivis. En d'autres termes c'est l'évaluation des résultats de l'application du plan et des stratégies. Le but de cette activité est de combler les écarts pouvant exister entre les résultats

obtenus et les résultats souhaités, et d'y apporter si possible des corrections nécessaires.

2.1. La planification.

La planification est une activité quotidienne qui fait partie intégrante de notre vie de tous les jours et qu'on retrouve dans presque toutes les situations. En management c'est la première activité du processus de gestion. Elle consiste à déterminer les objectifs et les moyens à mettre en œuvre pour les atteindre. Son rang explique notamment l'importance que revêt cette activité, car c'est elle qui fixe l'orientation de toutes les tâches au sein de l'organisation et permet également de réduire l'écart qui peut exister entre les résultats souhaités et les résultats obtenus. Par la définition de la mission, elle fournit la raison d'être de l'entreprise et sert ainsi de repère aux autres activités tout en répondant à la question du pourquoi, du comment et du combien.

Planifier c'est décider aujourd'hui ce qui doit être réalisé demain tout en définissant la façon de procéder et les moyens à mettre en œuvre (Bergeron, 1989). Elle représente ce que Fayol appelait la prévoyance (prévoir). Pour Aktouf (1989), elle signifie « organiser selon un plan ». Il distingue dans son analyse trois niveaux de planification: la planification stratégique, la planification structurelle et la planification opérationnelle. Le premier renvoie à des décisions prises par la haute

direction quant à la fixation des grandes orientations de l'entreprise, sa mission et les activités futures de cette dernière. Le second renvoie à l'organisation, l'agencement des moyens, des personnes et des rôles, et le troisième à la préparation des opérations quotidiennes sur le terrain.

Au niveau de la planification stratégique, la stratégie repose selon Gélinas, Halley, Jacob et Drolet (1996), sur la perception des changements à venir sur un horizon de planification qui, habituellement est de deux ans au moins. Dans le cas des P.M.E la stratégie est le plus souvent intuitive, opportuniste et active, et met en valeur le caractère étagé de l'entrepreneur ainsi que la flexibilité de la P.M.E. L'autre particularité des P.M.E. en ce qui a trait à la planification stratégique est qu'elle reflète les visions du propriétaire dirigeant.

Dans leur étude sur la synthèse de résultats empiriques relative à la planification D'Amboise et Bakanibona (1990) constatent que certains auteurs ont trouvé une relation positive entre la planification et la performance, que l'absence de planification est une des causes importantes de faillites dans les P.M.E; d'autres vont plus loin et concluent qu'il existe un lien entre le niveau de sophistication de la planification et la performance. À l'opposé une étude sur les banques aboutit à la conclusion que la grande formalisation de la planification n'améliore pas la performance. Une autre recherche sur le commerce de détail et les usines de fabrication conclut que c'est la planification informelle qui améliore la performance.

Quoique la relation positive entre la planification et la performance dans le cas de la P.M.E est sujette à controverses, la littérature de gestion reconnaît toutefois l'importance de la planification dans une organisation. Elle soutient que tous les types d'organisation, y compris les petites entreprises, doivent adopter des systèmes de planification et de contrôle pour être efficace. Planifier revient donc à définir:

- les objectifs,
- les politiques,
- les budgets,
- les programmes et procédures,
- les échéances,
- les prévisions,
- les buts et plans,

2.2. L'organisation.

Cette activité consiste à la mise en place d'une structure organisationnelle définissant clairement les relations existant entre le personnel par la description des tâches et l'assignation des postes, permettant ainsi une coopération efficace des individus, dans l'atteinte des objectifs de l'organisation. Cette structure ne doit pas être statique, mais plutôt dynamique, car elle est fondée sur des éléments tels que les stratégies, les orientations et les plans de l'entreprise, qui sont parfois sujet à modification pour s'adapter aux conditions de l'environnement.

Aktouf (1994) considère l'organisation comme un ensemble inter-relié et interdépendant des personnes, statuts, rôles et moyens réunis en vue de réaliser un ou plusieurs objectifs préalables. Le rôle de cette activité est donc de permettre l'harmonisation des différentes activités au sein de l'entreprise de sorte qu'elles concourent vers les mêmes objectifs. En d'autres termes, c'est la répartition fonctionnelle et équitable des tâches individuelles et le regroupement des activités selon un agencement planifié. C'est sur elle que reposent les relations formelles entre les unités organisationnelles ou les personnes. L'organisation comporte:

- l'organigramme
- la définition des postes
- l'évaluation des tâches
- la responsabilité,
- les fonctions,
- l'assignation des tâches,
- le recrutement
- la hiérarchie et l'autorité.

2.3. La direction.

Diriger, consiste à encadrer les activités de l'entreprise afin de les orienter vers les mêmes buts. La direction est le processus qui donne au gestionnaire le pouvoir d'influencer positivement les membres d'un groupe et de les orienter vers les buts que l'organisation veut atteindre. Ce concept suppose une forme de pouvoir qui influence le comportement des autres et les amènent à faire faire ce qu'on leur demande. En d'autres termes c'est la capacité de pouvoir exercer sur les autres une influence qui leur fera prendre une orientation, un certain nombre d'activités en vue d'atteindre collectivement un résultat précis. Ce qui pose le problème des

sources de l'influence des dirigeants, de sa légitimité, de son acceptation et de la façon de l'exercer (Omar, 1994). Pour Brilman (1998), diriger, c'est fonder ou changer la culture, étant donné que l'entreprise réunit un groupe de personnes dont les actes ne sont que la conséquence de leur culture. Cette activité a comme composante:

- la formation,
- la coordination,
- la délégation, la motivation et la participation,
- la discipline, la pénalité et la récompense,
- le leadership,
- la rétroaction.

2.4. Le contrôle

C'est la vérification et l'évaluation du degré de conformité des actions entreprises par rapport aux prévisions et programmes en vue de combler les écarts possibles et d'apporter les corrections nécessaires. Bergeron (1989) propose une définition indiquant le lien étroit qui existe entre la fonction planification et la fonction contrôle; *c'est un processus qui permet à un gestionnaire d'évaluer sa performance, de comparer les résultats obtenus à ses plans et ses objectifs et de prendre les mesures appropriées pour remédier aux situations défavorables.*

Le contrôle de l'efficacité interne de l'entreprise ne devrait pas se limiter à l'analyse des états financiers; l'analyse du climat organisationnel et de l'efficacité du personnel sont aussi des éléments non négligeables car un mauvais climat

organisationnel a des conséquences néfastes sur les résultats de l'entreprise.

Cette activité implique donc :

- une observation, une évaluation et une comparaison
- des ajustements et des corrections,
- une analyse, une interprétation et des suggestions,
- un rendement,
- un rapport.

III. CONCLUSION SUR LA GESTION ET LES PRATIQUES DE GESTION

L'apport des pratiques de gestion dans la performance de l'entreprise est certain. Mais à elles seules, elles ne peuvent expliquer la performance de l'entreprise. D'autres éléments plus ou moins favorable à l'entreprise, ajouté à une utilisation adéquate et efficace des techniques de gestion sont à l'origine de l'efficacité organisationnelle. Parmi ces éléments l'environnement organisationnel, qui fera l'objet du prochain chapitre joue un rôle très important dans le développement et la croissance de l'entreprise. À lui seul il peut anéantir ou amoindrir l'impact que les pratiques de gestion peuvent avoir sur l'entreprise. Il est donc important qu'on y accorde une attention particulière.

CHAPITRE V

L'ENVIRONNEMENT ORGANISATIONNEL

I. DÉFINITION.

Dans ce chapitre, il s'agit de dégager et d'analyser les types de relation que l'entreprise entretient avec son environnement, d'inventorier et de décrire si possible l'influence que ses principales dimensions exercent sur la structure, le fonctionnement et la performance d'une entreprise. Plusieurs auteurs ont tenté de définir l'environnement de l'organisation. Cependant le caractère fluctuant et complexe de cette réalité fait que l'environnement est perçu différemment selon les auteurs et selon les organisations. Ce qui explique la difficulté des théoriciens à trouver une définition générale à ce concept. Alors que l'environnement général peut être le même pour plusieurs organisations, chacune d'elle possède en principe son environnement propre qui varie avec les changements de l'environnement général.

Certains auteurs limitent l'environnement organisationnel à l'entourage immédiat de l'organisation, c'est à dire aux rapports qu'elle entretient avec les agents extérieurs proches, comme ses clients, ses fournisseurs et ses concurrents. Pour d'autres, l'environnement global inclut la totalité des agents et phénomènes extérieurs à l'organisation, mais qui sont néanmoins susceptibles d'affecter cette

dernière ne fut ce que de façon indirecte, et suggèrent aussi l'existence d'un niveau d'environnement intermédiaire entre l'environnement immédiat et global. Quelques uns le considèrent comme tout phénomène qui est externe et influence une organisation. Enfin, il y a ceux qui pensent que l'organisation et son environnement sont engagés dans une forme de co-crédation, où chacun produit l'autre. D'où l'existence d'une interdépendance entre les deux.

II. LES DIMENSIONS DE L'ENVIRONNEMENT ORGANISATIONNEL.

l'environnement économique: C'est l'ensemble des grandes variables conjoncturelles : taux d'intérêt, inflation, chômage, taux de croissance, susceptibles d'agir sur le fonctionnement d'un système.

l'environnement technologique: C'est l'ensemble des innovations mises au point par d'autres organisations sur les techniques de production, les machines, les produits. Ainsi tout changement technologique opéré dans un secteur d'activité peut avoir des conséquences économiques graves pour les organisations qui n'ont pas su l'anticiper ou s'y adapter. Cette dimension peut se mesurer par le niveau de technologie utilisé, la capacité et la rapidité à s'adapter aux changements technologiques.

L'environnement socio-politique : L'environnement social peut être défini comme un ensemble des valeurs et des façons de vivre relatif à un groupe. Ainsi, les influences de l'environnement social et économique prises ensemble constituent pour une entreprise le point extrême de la complexité de son environnement. Cette coexistence forcée nécessite souvent, pour une harmonisation, l'élaboration formelle des normes qui gèrent les rapports entre les organisations et qui constituent l'environnement politique et réglementaire. L'environnement politique et réglementaire est donc l'ensemble des règles qui gèrent les relations de l'environnement social, économique et technologique. Cette dimension mesure le climat social, la stabilité politique, les appuis aux initiatives privées et l'existence des services fournis aux entreprises. Par conséquent le niveau de performance d'une entreprise sera donc plus élevé dans la mesure où ses structures et procédures organisationnelles tiendront compte de cette relation en s'adaptant aux exigences de leur environnement social, politique, technologique et économique.

L'environnement organisationnel est l'ensemble des éléments tant internes qu'externes susceptible d'influencer le fonctionnement de l'entreprise. L'environnement interne renvoie aux facteurs que l'entreprise peut manipuler, tandis que l'environnement externe est composé des éléments qui échappent au contrôle de l'entreprise et sur lesquels cette dernière n'a aucune influence, du moins pour le cas des P.M.E. Au niveau interne, l'organisation réunit un groupe

d'individus issus de milieux différents. Il est difficile aux organisations de faire abstraction du monde extérieur. Ce dernier est présent à travers les individus qui composent son personnel, qui appartiennent à des sociétés et à des classes sociales différentes, ayant des valeurs distinctes, et qui apportent avec eux une part de leur société, dont ils traduisent l'influence dans leurs comportements. Sur le plan externe, l'organisation entretient des relations avec d'autres agents économiques. C'est en établissant ces relations que l'organisation structure son environnement. Ainsi l'environnement de l'organisation est dans une large mesure fait d'autres organisations. C'est donc un ensemble des organisations en interaction.

Les théoriciens accordent à l'environnement un rôle prépondérant agissant sur la structure de l'organisation et le fonctionnement interne. Ils s'appuient sur le principe selon lequel l'entreprise n'évolue pas dans un monde transparent et que les événements imprévisibles influent sérieusement sur le pilotage de celle-ci. En général les entreprises font face depuis toujours à un environnement instable, turbulent et qui a une forte influence sur elles. Cependant les grandes entreprises réagissent en essayant de s'adapter à l'environnement ou de le modifier à leur avantage. Quant aux P.M.E, elles entretiennent une relation plutôt particulière avec l'environnement. Ces entreprises sont souvent plus sensibles aux aléas du marché, sans grand pouvoir de les influencer, et pourtant, elles font preuve d'une plus grande aisance à réagir avec flexibilité aux exigences des acteurs avec lesquels elles interagissent.

Cette relation est caractérisée selon Silvestre et Goujet (1996), par deux dimensions: la première est relative à la capacité plus ou moins forte de l'entreprise à lire son environnement et la seconde, à la capacité de l'entreprise à influencer son environnement. Pour d'autres, on croirait à première vue que le concept d'environnement ait été bien absorbé par la théorie des organisations; pourtant elle n'a fait que reconnaître l'existence d'un monde extérieur à l'organisation, avec lequel elle entretient un certain nombre de rapports. L'important consisterait avant tout à en tracer les limites, puisque l'environnement c'est ce qui est autour de l'organisation, et que la première frontière qu'il convient d'identifier est celle entre l'intérieur et l'extérieur. Ce qui n'est pas aussi aisé qu'on pourrait le penser, car le territoire organisationnel a la particularité d'être extensible et la frontière entre intérieur et l'extérieur est flexible. De plus les limites entre l'intérieur et l'extérieur sont perçues différemment selon les organisations et selon les théoriciens.

Aujourd'hui avec la mondialisation entraînant l'élimination des barrières économiques les entreprises ont vu leur environnement se transformer. Cette métamorphose de l'économie mondiale touchant toutes les dimensions de la vie à augmenté la complexité des rapports que l'entreprise entretient avec l'extérieur. Cela signifie aussi pour elles la fin du protectionnisme et la nécessité d'élaborer des stratégies efficaces pour pouvoir contrer ou amoindrir les incertitudes de plus

en plus grandissantes dans un monde en mutation constante et où seules les entreprises efficaces et innovatrices ont la chance de survivre.

La mondialisation est donc un processus d'intégration, qui s'impose à toutes les organisations en modifiant les modes de production, des échanges, la répartition des activités et des revenus, le mode de vie et finalement les rapports de l'environnement interne à l'échelle planétaire selon sa propre logique et ses propres lois de fonctionnement. Avec ce phénomène, le monde économique s'est complètement transformé. Ainsi on est passé de l'environnement local, à l'environnement régional, national, international et mondial, ayant chacun son degré de complexité.

L'incertitude, les changements constants qui caractérisent cet environnement font que le développement actuel s'appuie sur la capacité et la rapidité des acteurs économiques à acquérir, à analyser et à transformer l'information pertinente recueillie à leur avantage. Désormais l'économie mondiale repose sur des valeurs intangibles (l'information, les compétences) plutôt que sur le capital et le travail. Toute organisation, grande, moyenne ou petite, quel que soit son secteur d'activité doit tenir compte de ce nouveau cadre économique. Cependant si les P.M.E ont démontré leurs talents au niveau national beaucoup tardent et craignent de se lancer sur le marché mondial. D'où la nécessité pour les P.M.E de bénéficier d'un soutien adéquat de leur environnement économique (en conseil, en financement, et en logistique) pour pouvoir œuvrer sur le marché national et mondial.

Ne constituant plus un centre de pertinence en matière de développement économique et d'accroissement du niveau du bien-être, l'intervention du gouvernement devra se limiter essentiellement à doter les P.M.E dynamiques des informations pertinentes sur les marchés mondiaux, les stratégies concurrentielles des firmes externes, et le financement de la recherche et développement dans les secteurs de pointe. Julien (2000) propose donc un rôle différent pour l'état dans ce nouveau cadre économique mondial, à savoir:

- La simplification administrative et de fonctionnement, éliminant la lourdeur et le délai du processus administratif que nécessite la création d'une entreprise.
- Le développement du capital social ou la culture entrepreneuriale, à travers les programmes d'études et d'activités parascolaires.
- Augmenter l'information riche et développer des réseaux de diffusion de cette information, permettant ainsi la création des idées nouvelles et la prise de meilleures décisions stratégiques.

Proulx (1994) propose de transformer l'environnement organisationnel en un milieu innovateur, favorisant la croissance et le développement des entreprises. Ainsi il définit un milieu innovateur comme «un territoire dont les acteurs génèrent un processus collectif cognitif qui engendre un cadre, un climat, une atmosphère ou une culture au dynamisme social, politique, culturel, technologique, administratif et économique».

Il souligne notamment l'importance de l'environnement local dans l'émergence et le développement des P.M.E particulièrement en ce qui concerne les relations informelles des entrepreneurs, des dirigeants et tout le personnel ; et aussi que le développement local s'appuie sur la richesse qualitative du milieu favorisant la dynamique dans les activités économiques des petites et moyennes entreprises. Il fait également mention d'un éventail des facteurs qui selon la littérature influencent la qualité d'un milieu innovateur dans un territoire donné. Certains chercheurs ont ramené l'ensemble de ces facteurs en huit composantes ou conditions pour développer un milieu innovateur adéquat;

- La satisfaction des besoins de base de la population.
- La présence d'aménités environnementales
- Les équipements et infrastructures d'aménagement du territoire
- L'éducation, la formation et le perfectionnement des compétences
- L'accessibilité à l'information
- L'animation socio-économique
- L'entrepreneuriat
- Le financement

Un milieu innovateur est donc une organisation collective des différents groupes sociaux dont l'objectif est le développement local. Ce milieu est caractérisé par une relation de confiance, de réciprocité, d'amitié, de coopération, facilitant ainsi la création des réseaux d'innovation et intervient dans leur dynamisme. Ce climat favorise ainsi la collaboration et l'échange mutuelle des informations.

Ces facteurs n'étant pas les mêmes partout, ni présents dans tous les milieux, chaque territoire devra trouver lui-même la combinaison appropriée à son milieu. Il peut arriver aussi qu'une région, un pays possède toutes les ressources disponibles (ressources naturelles, ressources humaines et ressources financières), mais que le développement s'avère difficile. Le problème est de trouver la stratégie appropriée pour amorcer le développement aux niveaux régional et national de façon permanente. Il faut alors continuer de rechercher ensemble la bonne stratégie. En R.C.D, la plupart de ces éléments ne sont pas réalisés. L'état de l'environnement fait que le degré de performance d'un bon nombre de P.M.E qui s'en sortent n'est pas très élevé et qu'elle aurait pu l'être si l'environnement leur été favorable. Sur la plan international les P.M.E congolaises sont quasiment absentes du marché mondial. Ainsi les entreprises congolaises évoluent dans un environnement tout à fait différent et loin des transformations de l'économie mondiale. Mais cela ne signifie pas pour autant qu'elles sont à l'abri de l'influence du marché mondial.

Face à ce bouleversement les P.M.E n'ont pas d'autres alternatives que celui de s'intégrer dans ce vaste marché. Car même si la majorité des P.M.E préfèrent le marché national, elles subissent malgré elles, l'influence de l'environnement international. Ainsi certaines organisations, afin de pouvoir gérer leurs activités doivent chercher à contrôler les incertitudes de l'environnement qui conditionnent le fonctionnement et la réussite de celles-ci.

III. CONTEXTE SOCIO-ÉCONOMIQUE ET POLITIQUE DE LA VILLE DE KINSHASA

Depuis plus d'une décennie la République démocratique du Congo est considérée comme un des pays les plus pauvres de la planète. Malgré son potentiel humain et sa richesse, le Congo se retrouve parmi les pays sous-développés.

La détérioration du contexte socio-économique du pays a atteint à ce jour son niveau le plus bas. C'est vers les années 70 que débute la crise de l'économie. Elle s'accroît à la suite du pillage qu'a connu le pays en 1991. À ceci ajoutons la guerre qui frappe l'Est du pays et qui paralyse quasiment son économie. Selon le Forum national sur l'amélioration de l'environnement de l'entreprise privée au Congo tenu à Kinshasa du 19 au 24 février 1997, l'évolution des indices d'activités fait ressortir l'état désastreux de l'économie du pays. On observe une baisse de la production dans tous les secteurs. Rien que pour la période de 1990 à 1994, la production agricole d'exportation a baissé de 45,3 %, la production minière et métallurgique de 65,1%, la production du pétrole brut de 16 %, la production manufacturière de 47,1 %, la production d'eau de 6,1 % et la production de l'électricité de 8,3 %. Une situation qui ne cesse de s'aggraver et qui nécessite une attention particulière de la part des tous les groupes sociaux et devrait constituer leur préoccupation majeure.

Ainsi d'après ce forum, l'économie de la ville de Kinshasa est caractérisée par :

- Une baisse considérable de la production dans tous les secteurs (-47% entre 1990 et 1994) et la destruction d'une partie importante de l'appareil de production et des circuits de distributions. Dans le secteur privé comme dans le secteur public, le salaire a baissé successivement de 99,9% et 80% en 1994 par rapport à leur niveau en 1990.
- Un réseau bancaire très limité et insuffisant, comprenant 15 banques, y compris la banque nationale. À ce nombre ajoutons la présence de cinq institutions de financement des investissements. Les banques ayant plus de deux agences ne sont que quatre. Le système de compensation entre les banques est fragmenté. La méfiance vis à vis du système bancaire a entraîné une grande propension à protéger son argent sous forme de marchandise ou des devises. L'insuffisance et le dysfonctionnement de ce réseau fait que beaucoup de talents entrepreneuriaux sont inactifs ou inexploités faute des crédits. La faiblesse du réseau bancaire est un facteur déterminant quant à l'octroi des crédits. Le bon fonctionnement occasionnerait une accumulation de l'épargne, nécessaire au financement des projets. Ce secteur étant quasiment inopérant en République démocratique du Congo, les entrepreneurs ne peuvent qu'obtenir du crédit soit auprès de proches, soit dans le secteur informel.

On observe un accès difficile au crédit bancaire et à toutes les instances administratives, nécessaire à la création d'entreprises. Le taux d'investissement étranger est quasiment nul. Pour essayer de rassurer les investisseurs, le pays s'est lancé en 1998 dans une réforme monétaire en visant le maintien de taux de change stable et une inflation basse pendant une année. On note donc de la part des instances politiques en place le désir de relancer l'économie.

- Une fiscalité inappropriée et une instabilité monétaire
- Un réseau routier ou chemin de fer insuffisant. L'indice dans le secteur de transport a chuté de 81,7 % entre 1990 et 1994. L'activité des différents organismes de transport a fortement régressé tant pour le transport des marchandises que celui des hommes.
- Un réseau téléphonique insuffisant et non développé limite l'accès des entreprises à ses sources d'approvisionnement et à son réseau de distribution.

Les tableaux ci – après illustrent clairement la baisse de la production dans le secteur des mines et industrie principalement dans les produits qui occupent une part importante dans l'exportation totale du pays.

Tableau 4. Production minière

Produit	Unités	1989	1992	1993
Cuivre	Tonnes	455 000	147 318	48 381
Cobalt	Tonnes	9 981	6 427	2 416
Zinc	Tonnes	78 800	36 000	4 152
Diamant	1 000 carats	-	13 279	15 626
Or	Kilos	10 600	7 000	6 700
Pétrole	1 000 tonnes	1 400	1 190	1 195

Atlaséco (1995)

De 1989 à 1993 la production du cuivre a baissé de 89 %, le cobalt de 76 %, le zinc de 95 %, l'or de 36 %, le pétrole de 14 %. Seule la production du diamant a connu une hausse de 15 %. Sur le plan énergétique le pays possède le premier bassin hydraulique au monde avec un potentiel hydroélectrique de 600 milliards de kwh soit le quatrième au monde et capable de produire 300 milliards de kwh soit l'équivalent de 4 fois l'ensemble des barrages français. Si on compare la production des deux pays, on constate une sous utilisation de sa capacité.

Tableau 5. Caractéristiques industrielles

	PUISSANCE INDUSTRIELLE :							
	Électricité en Milliards de kwh, énergie en millions de Tep.							
	1981		1989		1991		1995	
	R.D.C	France	R. D.C	France	R. D.C	France	R. D.C	France
Pr. Énerg.Prim	2,08	62	2,40	95	1,98	108,00	1,94	123,11
Cons. Énergie	2,00	200	2,00	210	1,85	230,00	2,05	232,19
Pr. Électricité	4,60	264	5,40	395	6,17	418,50	6,18	473,16

Atlaséco (1997)

Tableau 6. Caractéristiques économiques

Caractéristiques	En milliards de \$, en % et en \$ pour le P.N.B \ hab				
	1979	1981	1991	1994	1995
P.N.B global	5,7	5,97	10,00	5,06	5,30
P.N.B\hab	200	205	280	150	140
Var.vol P.N.B	1,0 %	-0,2 %	-6 %	-3,9	-0,6 %
Inflation	87,7 %	34,9%	2.154 %	23.650%	541,9%
Cours US \$	1,73	4,38	—	1194,2	7.024,4

Atlaséco (1997)

Sur le plan économique, les indices parlent d'eux même. En 1979 l'inflation en 1979 était de 87,7 %, en 1981 elle a baissé de plus de la moitié pour ensuite atteindre des sommets impossibles en 1994 avec un taux de 23.650 % pour de nouveau fléchir en 1995. D'après le rapport annuel de la banque mondiale (2000), l'état de l'économie congolaise se présente comme suit:

Tableau 7. Les indicateurs économiques

Croissance de l'économie(en %)	1980 - 1990	1990 – 1998
PIB	1,6	- 5,1
Déflateur implicite du PIB	62,9	1423,1
Valeur ajoutée agriculture	2,5	2,9
Valeur ajoutée industrie	0,9	-11,7
Valeur ajoutée service	1,3	-15,2
Exp. Des biens et services	9,6	- 5,5
Investissement intérieur brut	-3,5
Structure de la production en % du PIB	1980	1998
PIB (en millions de \$)	14 922	6 964
Agriculture	25	58
Industrie	33	17
Secteur manufacturier	14	...
Services	42	25

<u>Structure de la demande</u>	<u>1980</u>	<u>1998</u>
Consommation privée	82	83
Consommation des administrations publiques	8	8
Investissement intérieur brut	9	8
Épargne intérieur brut	10	9
Exportation des biens et services	16	24
Solde des ressources	0	2
<u>Finances du secteur privée</u>	<u>1980</u>	<u>1997</u>
Investissement privé (% formation brute de capital fixe intérieur)	42,4	64,4
	<u>1990</u>	<u>1998</u>
Crédit intérieur du secteur bancaire (% PIB)	25,3
<u>Finances de l'administration centrale (% PIB)</u>	<u>1980</u>	<u>1997</u>
Recettes fiscales courantes	8,3	4,9
Recettes non fiscales courantes	1,1	0,4
Dépenses courantes	9,9	8,0
Dépenses en capital	2,4	0,3
Excédent/ déficit global	- 0,8	0,0
	<u>1985</u>	<u>1997</u>
Subventions et autres transferts courants (% dépenses totales)	7	2

Ces indicateurs ne font que confirmer l'état désastreux de l'économie du Congo : pas de croissance économique, une baisse considérable de la demande privée et publique, chute de la production dans tous les domaines, la faiblesse du secteur bancaire et des finances de l'administration publique.

Cette description est fort révélatrice de l'urgence d'une action rapide. Sinon la baisse successive des revenus impliquera à la longue une diminution de la consommation et de nouveau une baisse de la production et vice versa. Ce cycle ne s'arrêtera que par une hausse des salaires qui occasionnera une augmentation de la demande et par conséquent un accroissement de la production. Cet accroissement de la production sera possible que si les entreprises, en plus des ressources humaines disponibles, possèdent les ressources financières et matérielles nécessaires. Et c'est là qu'intervient le secteur financier et public.

Beaucoup reste à faire pour arriver à engager le pays dans une croissance économique effective. La meilleure façon pour favoriser le développement du pays serait de trouver le moyen de transformer l'environnement national en un milieu innovateur, c'est à dire un milieu qui contribuerait à l'expansion et au développement de l'économie, en tenant compte des particularités de la réalité congolaise.

IV. CONCLUSION

L'environnement de l'organisation est l'ensemble des facteurs capable d'influencer positivement ou négativement son fonctionnement. Il est certain que cet environnement influence les organisations à des degrés divers. Il devient difficile de nos jours d'étudier le développement des entreprises sans tenir compte de la mondialisation. Les mutations incessantes de l'environnement organisationnel exigent de la part des entreprises d'être à la veille de tout changement dans l'environnement, sinon l'anticiper et avoir une connaissance générale plus ou moins parfaite. Malgré ces exigences, bon nombre des P.M.E décident de se lancer sur le marché mondial et arrivent à s'approprier une part plus ou moins significative du marché. Pour survivre dans ce gigantesque marché, elles doivent être efficaces, dynamiques, anticipatives et exploiter leurs avantages propres et ceux de l'environnement. Mais quelle que soit la stratégie choisie par la P.M.E, sa croissance et son développement dans le cadre de la mondialisation dépendent de la qualité, la diversité, la densité et le taux de renouvellement du stock en capital informationnel. Les P.M.E ont donc un avenir dans la mondialisation et contribuent au développement des échanges mondiaux en raison des avantages qu'engendre leur taille, leur rapidité de réaction et leur flexibilité par rapport aux grandes entreprises.

CHAPITRE VI

LA PERFORMANCE

I. DÉFINITION

La notion de performance est perçue différemment par divers auteurs, et revêt plusieurs réalités. Considérée comme un critère permettant de mesurer à l'aide de ces indicateurs, l'efficacité des pratiques organisationnelles, la performance est souvent employée pour désigner un certain degré d'efficacité, d'efficience. Ses critères varient selon qu'ils sont considérés dans une approche qualitative ou quantitative, selon l'objectif poursuivi et le champ d'intérêt de son utilisateur. Utilisée dans plusieurs disciplines, ce concept ne fait pas l'unanimité quant à sa définition, à la façon de l'évaluer et au choix des critères de mesure. Cependant le sens du concept reste le même chez la quasi - majorité des chercheurs. La performance est donc l'aptitude et la capacité de combiner les différentes ressources productives de la meilleure façon possible, à moindre coût tout en offrant un produit de qualité.

Dans le domaine de la P.M.E, l'origine de la performance est sujette à controverse. Certains écrits distinguent la performance de l'entrepreneur et celle de l'entreprise. Quelques auteurs attribuent cette performance à un seul individu. D'autres estiment que c'est le résultat d'un environnement plus ou moins favorable et

finalement, il y a ceux qui pensent que c'est la combinaison des deux qui expliquent la performance de l'entreprise. Il apparaît toutefois, sans aucun doute que le rôle majeur revient au propriétaire dirigeant, car l'environnement peut être favorable, mais n'aura pas les mêmes conséquences sur toutes les P.M.E. C'est au propriétaire dirigeant de savoir quand saisir les opportunités qui se présentent dans l'environnement, et comment les transformer à son avantage.

Morin, Guindon et Boulianne (1996) ont dégagé quatre dimensions de la performance adaptée du modèle de Morin, Savoie et Beaudin (1994) à savoir:

1. La pérennité de l'organisation, avec comme indicateurs : la qualité du produit, la rentabilité financière, la compétitivité;
2. L'efficacité économique: l'économie des ressources, la productivité;
3. Les valeurs des ressources humaines: la mobilisation des employés, le climat de travail, le rendement des employés, le développement des employés
4. la légitimité de l'organisation auprès des groupes externes: la satisfaction des bailleurs des fonds, la satisfaction de la clientèle et de la communauté, la satisfaction des organismes régulateurs

Que ce soit dans l'administration publique ou dans le secteur privé, l'objectif de performance est devenu une question de survie de toute organisation. Dans le secteur privé la notion de performance est généralement associée à l'idée de rendement, du fait que l'entreprise privée cherche à être rentable pour être

performante dans une économie de marché de propriété privée. Elle va donc privilégier les critères de rendement, productivité, et profitabilité. Du côté de l'administration publique, c'est plus les notions de productivité, qualité et efficacité qui sont retenues (Desbiens, 1993). Dans ce contexte, être performant, c'est tirer le meilleur parti possible des ressources, de toutes sortes, dont on est responsable pour atteindre les objectifs désirés par les citoyens. Pour Bergeron et Kahl (1993) une entreprise est efficace si elle fait les bonnes choses, et efficiente si elle fait bien les choses.

Le concept de performance renvoie à l'optimisation globale des ressources et activités productives, et découle d'une parfaite combinaison des diverses stratégies de gestion. Pour l'évaluer, on a recours à des indicateurs. Ces derniers nous renseignent sur l'efficacité organisationnelle; c'est à dire, si les options stratégiques ont été les meilleures, si les moyens utilisés étaient appropriés et si les actions étaient conformes au plan établi. Hronec et Anderson (1995), qualifient ces indicateurs de « vital signs », parce qu'ils témoignent de l'état de santé de l'entreprise. Ils parlent de performance quantum pour désigner le niveau d'optimisation de la valeur et le service en retenant trois critères de performance: la qualité, le coût et le délai. D'après ces auteurs, l'amélioration de ces trois critères peut optimiser les résultats des processus et par conséquent, ceux de l'entreprise.

La performance est donc le résultat positif des activités organisationnelles, d'une parfaite harmonisation entre la mission, les stratégies et les moyens utilisés pour atteindre les objectifs. Elle suppose que toutes les activités ont concouru à l'atteinte des objectifs. Elle est donc le reflet de l'efficacité interne de l'organisation.

De nos jours, on est passé des indicateurs financiers, aux indicateurs non financiers qui permettent d'évaluer la performance stratégique. Parmi ces indicateurs, Brillman (1998) cite:

1. Pour évaluer la croissance: la croissance des marchés, le taux de croissance des activités, la part de marché
2. Pour évaluer le degré d'innovation: le délai moyen de mise sur le marché de produit nouveau, le pourcentage des nouveaux produits dans le chiffre d'affaire, le pourcentage du chiffre d'affaires en recherche et développement
3. Pour évaluer la composante valeur - client: indicateurs de satisfaction client, taux de fidélité, compétitivité, prix
4. La qualité: indicateur de qualité, garantie
5. Le management: rotation du personnel, le pourcentage des dépenses de formation sur masse salariale
6. L'environnement: taux d'incident

II. LES INDICATEURS DE PERFORMANCE

Ces indicateurs diffèrent d'un auteur à l'autre. Lalonde (1985) mentionne dans son étude les sept critères d'évaluation organisationnelle proposés par Steer: l'adaptabilité, la productivité, la satisfaction, la profitabilité, l'efficience, la croissance et le survie. Pour Sink S.D, il s'agit de l'efficacité, l'efficience, la qualité, la productivité, la qualité de vie au travail, l'innovation et la profitabilité. Ces différences peuvent parfois conduire à des résultats divergents dans les mêmes études. Parmi les indicateurs identifiés dans la littérature nous citerons les suivants.

2.1. L'efficacité.

C'est bien produire ce qui est à produire. C'est un critère de contrôle de réalisation des objectifs, elle compare les résultats obtenus aux objectifs fixés. C'est un concept relativement ambigu dans la mesure ou il est souvent mal employé dans le langage courant. Une définition couramment utilisée est la suivante; " capacité d'atteinte des objectifs fixés". L'efficacité est la mesure entre un résultat et une intention, Payette (1988), que cette intention précède ou non l'action. Pour Gasse (1989), elle indique si un résultat désiré est conforme aux objectifs de l'organisation, et sert à exprimer le degré de conformité de ce résultat à ces même objectifs. Cette mesure permet aussi de comparer les résultats escomptés en

regard de ce que l'organisation est prête à offrir en terme de qualité. Cette notion se rattache à celle de stratégie. Sa réalisation nécessite une planification stratégique, une planification opérationnelle et une organisation interne appropriée.

L'efficacité organisationnelle est souvent traduite par des résultats économiques. Néanmoins Bartoli et Hermel (1989) soulignent l'importance d'une évaluation sur le plan social. Car ils estiment que l'efficacité économique passe par l'efficacité organisationnelle, qui comprend la composante sociale; et que l'atteinte d'une efficacité globale suppose une évaluation sur le plan économique et social. Toute organisation essaie ainsi d'atteindre le plus haut degré d'efficacité possible en utilisant le minimum de ressources, qu'elle exploite d'une façon optimale, c'est à dire en utilisant bien les ressources (économie et productivité) et à de bonnes fins (efficacité).

2.2. L'efficience

L'efficience suppose une utilisation adéquate et optimale des ressources. C'est la meilleure utilisation possible des ressources disponible à un moment donné. Elle consiste à obtenir le maximum d'output avec le minimum d'input pendant une période donnée. Elle présume une économie des ressources; elle indique le degré auquel l'organisation réduit la quantité de ressources utilisées tout en assurant le bon fonctionnement du système. Ce qui exclut toute forme de gaspillage.

Contrairement à l'efficacité la notion d'efficience se rattache à celle des coûts. L'efficacité par contre se rattache aux choix des décisions stratégiques concernant les objectifs, les buts, les priorités les plans et les moyens les mieux appropriés afin d'atteindre le résultat désiré par l'organisation.

2.3. La qualité

Un produit de qualité est un bien ou service qui correspond aux spécifications prévues. Les critères de qualité d'un produit relèvent de l'appréciation de la clientèle, du service auquel le produit répond. C'est la perception du client à la conformité du produit aux spécifications convenues. Selon Brillman (1998), la qualité est l'ensemble de toutes les particularités du produit, autres que son prix. Elle reflète le choix et le degré de satisfaction des consommateurs et révèle la capacité de l'entreprise à s'adapter aux exigences du marché. Elle peut être mesurée par des tests sur des échantillons de produits ou par le nombre de plaintes et le nombre de retours.

Étant donné que la concurrence actuelle est basée sur des valeurs intangibles, la qualité est devenue une condition primordiale pour les entreprises car elle représente la valeur du produit perçue par la clientèle.

2.4. La productivité.

La productivité mesure le rapport entre les inputs et les outputs pendant une période donnée. Elle mesure l'efficience socio - technique de l'organisation. C'est bien faire les choses, par une utilisation adéquate et judicieuse des ressources. Elle suppose la maximisation de la production, en maintenant la même qualité, à prix des facteurs de production inchangés. En d'autres termes, la mesure de la productivité cherche aussi à évaluer l'amélioration de la qualité des produits ou des services sans augmenter les coûts de production. Elle est souvent représentée par l'équation extrant/intrant, qui mesure la capacité de produire une quantité de produit de qualité avec un minimum de coûts, de temps et de moyens de production. Elle se mesure par la quantité et la qualité des biens et services produits par l'organisation d'une part et la qualité des ressources utilisées pour leur production durant une période donné, d'autre part.

L'accroissement de la productivité revient à maximiser la production avec le minimum des ressources disponibles, tous en gardant la même qualité. La productivité renvoie à la notion de rendement elle est la capacité de faire exécuter les choses qui doivent l'être. C'est le rapport de la quantité produite et l'un des facteurs de cette production. Ce concept véhicule donc une notion de quantité et non de valeur; la recherche de la productivité constitue alors une tentative d'obtenir le maximum d'efficacité dans l'usage des facteurs de production ou le minimum de

gaspillage des ressources. L'indicateur de mesure de la productivité le plus retenu dans la littérature est le ratio : $\text{Quantité produite} / \text{coût des produits fabriqués}$.

2.5. La rentabilité

La rentabilité est la capacité d'une entreprise à produire un bénéfice. C'est un objectif fondamental de l'entreprise dans quelque système que ce soit. Elle est pour une entreprise: un facteur de sécurité et de confiance pour les salariés, les actionnaires, les prêteurs, les fournisseurs, les clients, les pouvoirs publics. C'est une nécessité financière pour assurer sa survie ou son développement, ou préserver son indépendance. Ce concept est souvent employé comme synonyme de profit en valeur absolue ou encore comme mesure du rendement du capital investi. Il est aussi la capacité qu'ont toutes sortes de capitaux ou de biens dans l'entreprise, d'engendrer de l'argent, où de dégager un solde appelé: profit, bénéfice ou surplus. Le bénéfice est obtenu par la différence entre recettes et dépenses. Elle est très utilisée dans les organisations, du fait qu'elle est la base même du processus d'accumulation du capital.

En plus de ces cinq indicateurs nous pouvons ajouter : **le coût** (indique les dépenses inhérentes au processus de production) ; **le délai** (indique la rapidité avec laquelle l'entreprise réagit aux influences externes (clients, concurrence...)) ; **la qualité de vie** (les conditions dans lesquelles s'effectue le travail).

Pour fin de ce travail nous considérerons la performance financière pour évaluer la performance de l'entreprise, avec comme critère de mesure la rentabilité, et comme indicateur la profitabilité. La profitabilité est la différence entre les recettes (revenus réalisés) et les dépenses engagées (coûts) pendant une période donnée. C'est la capacité d'une organisation à réaliser un profit. Le profit ou bénéfice est le gain que l'entreprise retire de ses activités.

Nous n'exigerons pas le montant du profit, mais nous chercherons uniquement à savoir si l'entreprise a réalisé des profits pendant une certaine période et si le profit a augmenté d'une année à l'autre. La performance financière est la plus fréquemment utilisé dans les entreprises africaines pour mesurer l'état de l'organisation. Nous sommes toutefois conscients de la perte des informations pertinentes que peut occasionner l'utilisation d'un seul indicateur et qu'il est capital pour la validité et la fiabilité des résultats obtenus de faire appel à d'autres indicateurs. Mais à cause de la réticence des propriétaires dirigeants quant à fournir des informations sur les résultats de l'exercice annuel et compte tenu de la situation socio- politique et économique extrêmement difficile du pays, il ne nous a pas été possible d'utiliser d'autres indicateurs pour évaluer la performance. Pour les études à venir, il serait préférable d'effectuer une analyse qualitative de la performance. Cette analyse est parfois préférable, mais moins facile à mesurer et de ce fait moins utilisé.

III. CONCLUSION

La performance est une condition nécessaire à la pérennité de l'organisation. C'est un indicateur de l'atteinte des objectifs fixés selon le plan prévu. Ses indicateurs permettent de mesurer l'efficacité organisationnelle. Cependant ces indicateurs diffèrent d'une étude à l'autre. Son évaluation peut se faire qualitativement ou quantitativement. Mais la performance globale implique une évaluation qualitative et quantitative.

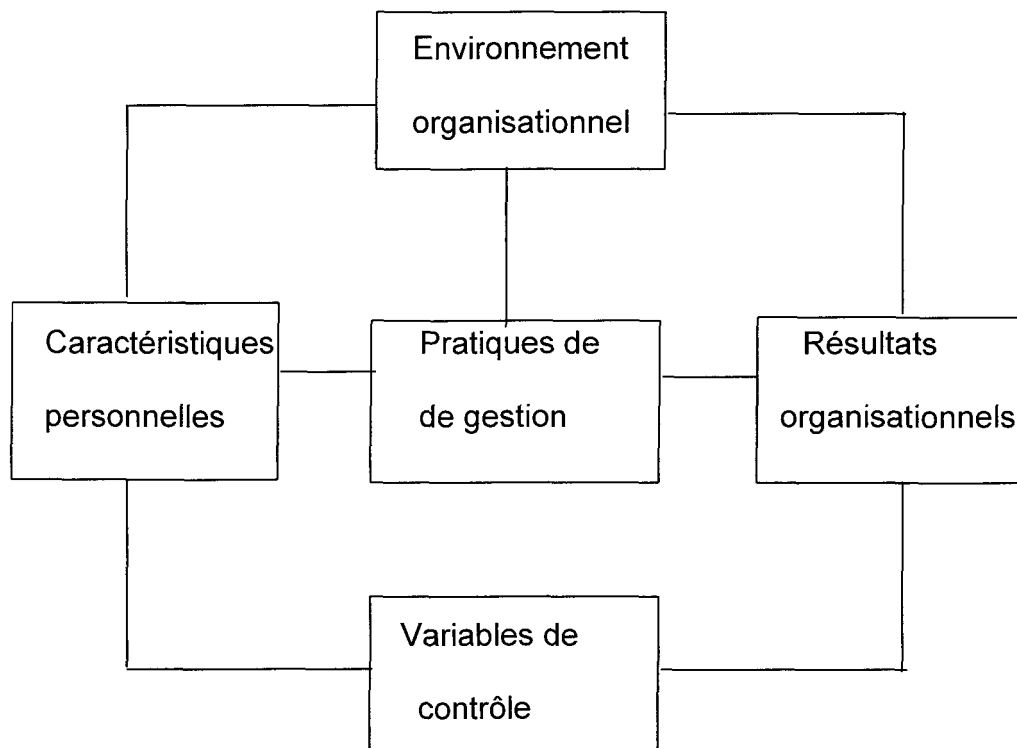
CHAPITRE VII

LA MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Après avoir défini nos concepts et exposé une récénsion des écrits assez pertinente de ces concepts, nous allons procéder à la formulation de nos hypothèses et à la présentation de la démarche à suivre. Il s'agit dans cette partie de porter notre choix sur les moyens et procédures, que nous avons privilégiés dans le cadre de notre travail, et qui vont nous permettre de répondre à nos questions de recherche. Nous consacrerons donc cette partie à la description de la population, à l'élaboration de notre échantillon, au choix des outils de collecte des données retenus et, à l'opérationnalisation des variables et des techniques de mesure, qui consiste à transformer le concept en outil de recherche, à le rendre capable de repérer des réalités.

I. MODÈLE DE RECHERCHE.

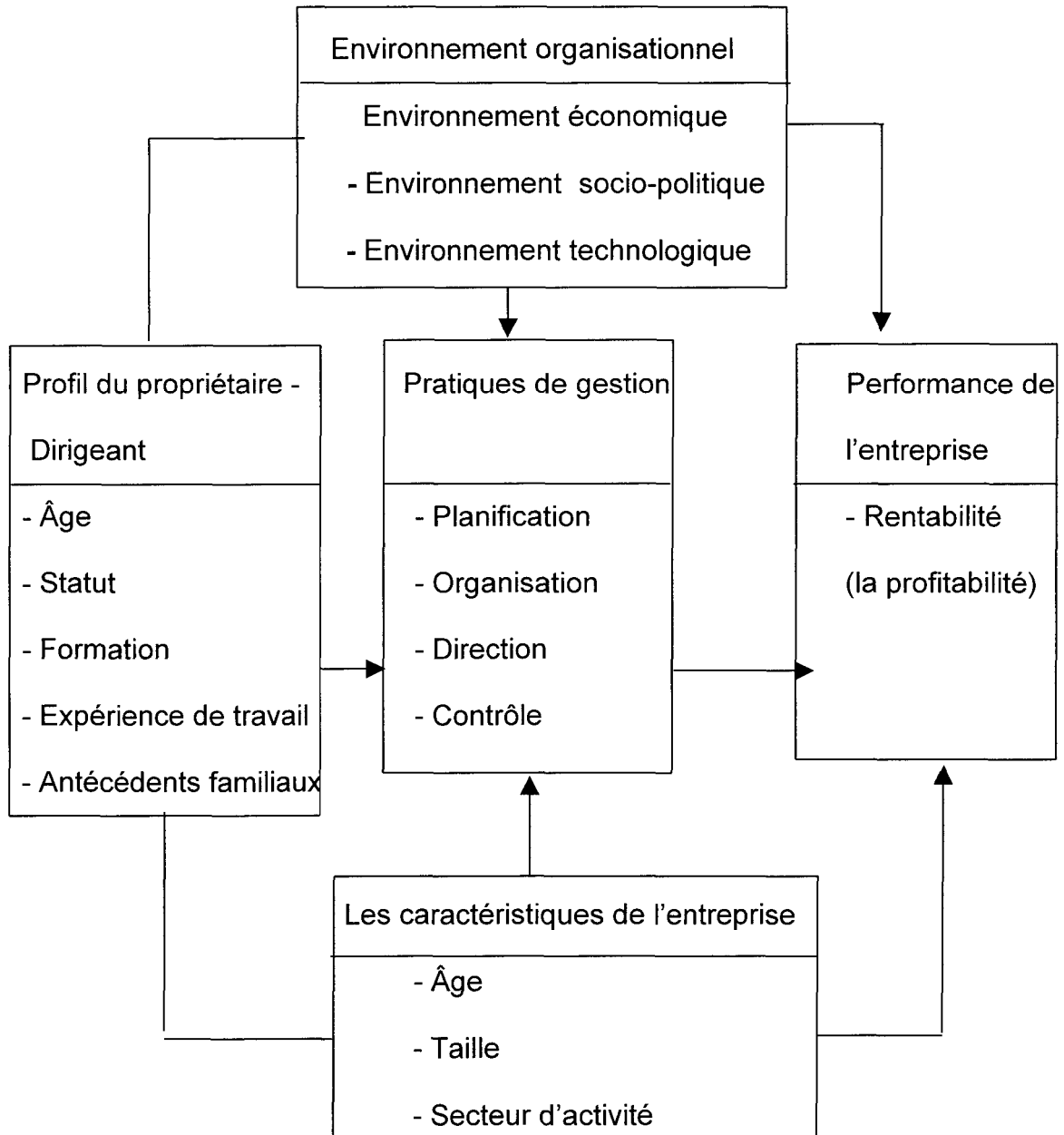
Le modèle retenu dans notre recherche s'inspire du cadre général fourni par Campbell et al.(1970). Ce modèle comporte cinq dimensions à savoir, le profil personnel du propriétaire dirigeant, les pratiques de gestion, la performance, les variables de contrôle et l'environnement organisationnel.

Figure 1: Cadre général

Source: Campbell et al.(1970)

Bien que datant de plus d'une décennie, les différentes dimensions de ce modèle sont toujours d'actualité dans leur capacité à influencer l'avenir des organisations. Ces dimensions évoluent dans le temps et leurs influences varient selon les pays, les régions.

Figure 2: Modèle d'analyse



Le modèle proposé est principalement exploratoire. Il suggère un cadre d'investigation des diverses relations probables entre les différentes dimensions.

II. LES HYPOTHÈSES DE RECHERCHE.

Mace (1988), définit l'hypothèse comme étant une réponse anticipée que le chercheur formule à sa question spécifique de recherche. Les hypothèses devront donc répondre aux questions spécifiques en établissant des relations entre des faits et des variables. En se basant sur les questions spécifiques et selon les principales dimensions du modèle, nous pourrons déduire les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1

L'utilisation des pratiques de gestion est fonction des caractéristiques du propriétaire - dirigeant

H 11: Plus le niveau d'instruction du propriétaire dirigeant est élevé, plus il aura tendance à recourir aux pratiques de gestion.

H 12: Plus le propriétaire dirigeant aura bénéficié d'une formation ou expérience en gestion, plus il utilisera les pratiques de gestion

H 13: Plus le propriétaire dirigeant aura bénéficié d'une longue expérience de travail, plus il utilisera les pratiques de gestion.

Hypothèse 2

L'utilisation des pratiques de gestion dépend des caractéristiques de l'entreprise

H 21: l'utilisation des pratiques de gestion varie en fonction de l'âge de l'entreprise.

H 22: l'utilisation des pratiques de gestion varie en fonction du secteur d'activité dans lequel l'entreprise opère.

Hypothèse 3

La performance de l'entreprise dépend de l'utilisation des pratiques de gestion et des caractéristiques de l'entreprise.

H 31: l'utilisation des pratiques de gestion par le propriétaire dirigeant améliore la performance organisationnelle.

H 32: les caractéristiques de l'entreprise expliquent les différences de niveau de performance des entreprises.

Hypothèse 4

Un environnement organisationnel favorable contribue à une meilleure performance.

III. NATURE DE LA RECHERCHE.

La présente étude se veut à caractère descriptif et explicatif. À cet effet, notre objectif est de décrire premièrement à l'aide d'un ensemble d'instruments, les caractéristiques personnelles du propriétaire dirigeant, les caractéristiques de l'entreprise et l'environnement organisationnel. Secundo, de mesurer le degré d'utilisation des différentes pratiques de gestion selon le profil du propriétaire dirigeant, le profil de l'entreprise et selon la perception de l'environnement. En dernier lieu, nous analyserons l'impact de ces dimensions sur la performance de l'entreprise.

IV. DESCRIPTION DE LA POPULATION ET DE L'ÉCHANTILLON

L'univers de la population est constitué des petites et moyennes entreprises appartenant à des propriétaires dirigeants congolais et oeuvrant dans la ville de Kinshasa. Étant donné que la République démocratique du Congo est caractérisée par une diversité des cultures (plus de 250 ethnies) et que la littérature attribue

une des causes de l'échec du management en Afrique à la culture, la ville de Kinshasa (la capitale) nous a donc paru le lieu idéal pour réaliser l'étude, compte tenu de la représentativité ethnique qu'on y trouve.

Le cadre de l'échantillonnage sera défini à partir des contraintes que constituent les conditions d'acceptation d'un élément de la population au sein de notre échantillon. Ces conditions sont:

1. Le lieu principal d'activités de l'entreprise: ce lieu doit être le même pour toutes les entreprises étudiées. En principe, cette condition offre à ces entreprises et leurs dirigeants de bénéficier d'une structure économique se voulant la même pour tous en terme d'opportunités.
2. Les entreprises étudiées doivent avoir évolué à titre de petites et moyennes entreprises.
3. Les propriétaires dirigeants doivent être des citoyens congolais.

L'échantillon était constitué de 34 entreprises, issu de cette population et déterminé par la méthode aléatoire. Nous avons donc procédé:

1. À l'identification exhaustive de l'ensemble des individus touchés par la recherche, et satisfaisant aux conditions d'acceptabilité citées plus haut pour faire partie de la population. Cette démarche n'a pas été facile dans un climat socio-économique et politique comme celui du Congo. En outre l'obtention d'une base de données complète mise à jour auprès des autorités compétentes n'a pas été possible, pour la simple raison que ces dernières ne possèdent pas une liste exhaustive des entreprises. Les coordonnées des entreprises nous ont donc été fournies par les différentes associations regroupant les petites et moyennes entreprises: F.E.C (Fédération des Entreprises du Congo), O.P.E.C (Office de Promotion des Petites et Moyennes Entreprises du Congo) et C.O.P.E.M.E.C.O (Confédération des Petites et Moyennes Entreprises du Congo). En plus de ces trois associations nous avons dû nous référer également aux pages bleues (C'est un recueil des entreprises oeuvrant dans la ville de Kinshasa). Toutefois que ce soit les pages ou les différentes associations aucune des listes n'était mise à jour. C'est donc à partir de cette population que nous avons pu constituer notre échantillon.
2. À la fixation du mode de tirage au hasard. La technique de sélection retenue est l'utilisation des papiers numérotés, chacun représentant un membre de la population, qui sont bien brassés dans une urne avant chaque tirage.

3. A la détermination de la taille de l'échantillon par rapport à la population concernée par la recherche, identifié au point 1. La taille a été déterminée en fonction de la précision désirée des estimations, des coûts et délais, des contraintes opérationnelles.
4. Au tirage au hasard des individus composant l'échantillon.

L'avantage de la méthode d'échantillonnage au hasard ou aléatoire est qu'elle accorde à chaque élément de la population la même chance d'appartenir à un échantillon donné. Cette méthode a été retenue parce qu'elle est à l'abri de tout biais systématique. Les résultats ainsi obtenus, permettront de procéder à l'inférence statistique, qui consiste à généraliser les résultats obtenus au niveau de l'échantillon à l'ensemble de la population.

V. LES OUTILS DE CUEILLETTE DES DONNÉES.

Le choix des méthodes utilisées fut déterminé par la nature même de la recherche et le souci d'atteindre au mieux nos objectifs. De ce fait, nous avons privilégié au départ comme outils de collecte de données, le questionnaire et l'entrevue. Mais pour des raisons budgétaires et de temps alloués à cette enquête, il nous a été difficile de réaliser l'entrevue à l'ensemble de l'échantillon. Nous avons donc retenu comme seule méthode d'enquête le questionnaire. Ce dernier était composé des

quatre parties correspondantes aux quatre dimensions retenues dans notre modèle de recherche, et comportait les renseignements concernant;

1. les caractéristiques du propriétaire dirigeant; regroupées autour de quatre variables: l'âge, le niveau d'instruction, l'expérience, les antécédents familiaux.
2. les caractéristiques de l'entreprise, cette dimension comprend l'âge, la taille et le secteur d'activités.
3. l'utilisation des pratiques de gestion au sein de l'entreprise; leur importance et la place que ces activités occupent dans l'organisation
4. l'environnement organisationnel
5. les résultats organisationnels.

Le questionnaire était constitué des questions fermées et ouvertes. Il a été acheminé personnellement aux intéressés, afin de les rassurer et leur fournir des clarifications sur l'étude en cours.

VI. ANALYSE ET TRAITEMENT DES DONNÉES.

Vu la nature de l'étude réalisée nous avons procédé à une analyse quantitative des données recueillies. Le choix des techniques de mesure dépendait du niveau de mesure de la variable à opérationnaliser.

1° L'analyse descriptive

Pour la description de nos données, nous avons utilisé les mesures de localisation (la moyenne arithmétique, la médiane, le mode, les quartiles, déciles, percentiles). Ces mesures nous ont permis de faire une analyse des relations directes établies par simples sommations et regroupements entre les variables indépendantes et dépendantes. Nous avons donc procédé à une description des caractéristiques du propriétaire dirigeant, de l'entreprise, du degré d'utilisation des pratiques de gestion et de l'environnement organisationnel.

2° L'analyse de variance

L'analyse de variance nous a permis de tester dans le cas d'une démarche multivariée d'une part l'existence d'une différence des moyennes dans l'utilisation des pratiques de gestion d'après les niveaux de formation et selon les secteurs; et d'autre part la possibilité d'une différence de niveau de performance selon les différents secteurs.

3° . Le test de différence de moyenne, (test de student)

Ce test a été privilégié pour la démarche bivarié (deux groupes). Nous avons donc pu vérifier l'existence d'une différence de moyenne d'une part entre le fait de posséder de l'expérience ou non, entre les différentes variables de l'environnement et le degré de l'utilisation des pratiques de gestion, d'autre part entre la performance et les variables exprimant les conditions favorables ou non de l'environnementales.

4° . L'analyse de régression

Cette analyse nous a permis de vérifier nos hypothèses sur l'existence d'un lien entre les caractéristiques du propriétaire dirigeant, les pratiques de gestion, les caractéristiques de l'entreprise, l'environnement l'organisationnel et la performance de l'entreprise. Nous avons deux équations de type: $Y = f(x_1, x_2, x_3)$: $Y_1 = f(x_1, x_2, x_3)$ et $Y_2 = f(x_2, x_3, Y_1)$

Y1: les pratiques de gestion

Y2: la performance de l'entreprise

X1: les caractéristiques du propriétaire- dirigeant

X2: les caractéristiques de l'entreprise

X3: l'environnement organisationnel.

L'utilisation du coefficient de corrélation permettra de mesurer le degré de relation entre les variables indépendantes et la variable dépendante. Le coefficient de détermination sera utilisé pour calculer le pourcentage de la variance de Y expliquée par chacune des variables X. Pour le traitement de nos données, nous avons utilisé le logiciel Statview.

Après avoir présenté notre modèle de recherche, nos hypothèses, notre échantillon, les techniques d'enquêtes retenues ainsi que les tests privilégiés, nous allons procéder au chapitre suivant à l'analyse proprement dite des données, à leur interprétation et à la vérification de nos hypothèses.

CHAPITRE VIII

PRÉSENTATION ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

Nous aborderons dans cette partie l'ensemble des résultats obtenus avec un échantillon de 34 entreprises. Nous présenterons d'abord à l'aide de l'analyse descriptive un profil général du propriétaire dirigeant, des caractéristiques de l'entreprise, et nous montrerons le degré d'utilisation des pratiques de gestion dans les P.M.E congolaises. Ensuite, nous procéderons à la vérification analytique de nos hypothèses.

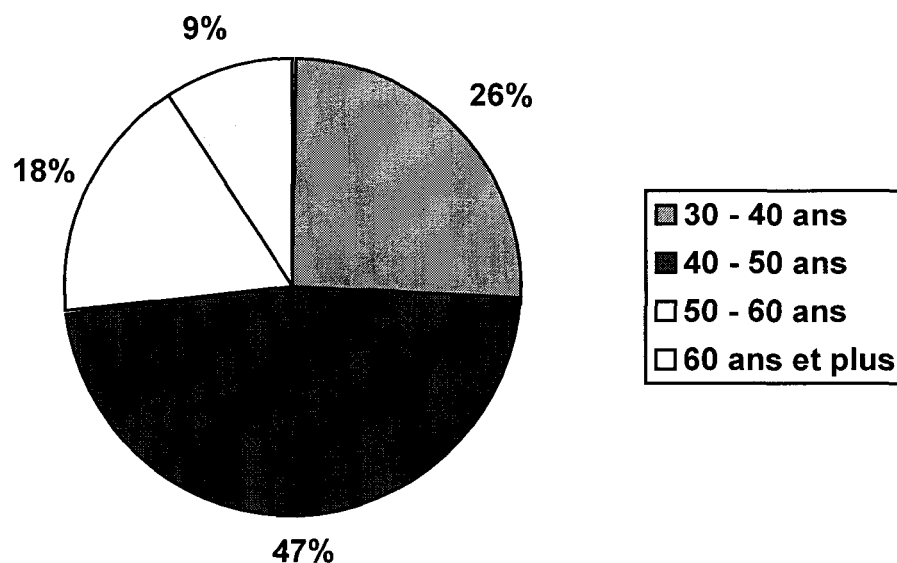
Nous avons considéré dans notre analyse deux variables dépendantes, à savoir : les pratiques de gestion et la performance. Dans la première analyse, les pratiques de gestion ont été retenues comme la variable dépendante, avec comme variables indépendantes, l'environnement, les caractéristiques du propriétaire dirigeant, et les caractéristiques de l'entreprise. Dans la deuxième analyse, celle de la performance, les pratiques de gestion ont été considérés comme variable indépendante.

I. ANALYSE DESCRIPTIVE.

1.1. Caractéristiques du propriétaire - dirigeant.

1.1.1 L'âge du propriétaire - dirigeant.

Graphique 1: L'âge des propriétaire-dirigeants



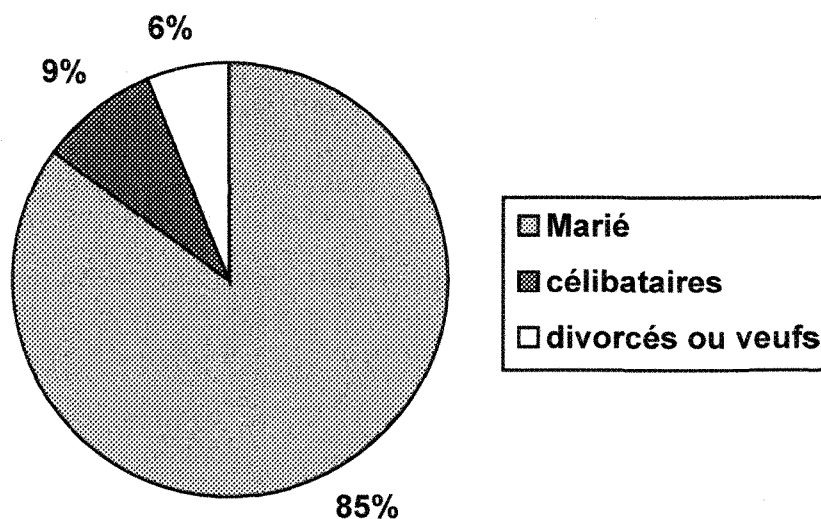
Selon les résultats obtenus, on observe dans l'échantillon, l'absence des dirigeants avant l'âge de 30 ans. Ils apparaissent entre 30 et 40 ans, et sont plus nombreux entre l'âge de 40 et 50 ans. Près de 74 % des répondants ont dépassé les 40 ans. Ce qui suppose une certaine maturité, de même qu'une plus grande probabilité de réussite car comme nous l'avons mentionné plus loin dans la littérature, la

jeunesse est souvent associée à un manque d'expérience et donc à une plus grande probabilité d'échec.

En effet la moyenne d'âge des propriétaires dirigeants est de 45 ans, l'âge minimum est de 30 ans et l'âge maximum est de 63 ans. Ce résultat n'est pas très différent de ceux obtenus au Rwanda (.Karumuhinzi, 1992), Burundi (Niyungeko, 1993), Niger (Aboubakar, 1995) et en France (Duchéneaut, 1996) sur les caractéristiques des propriétaire dirigeants, et où l'âge moyen des dirigeants était respectivement de : 48 ans, 43 ans, 44 ans, 46 ans. Selon ces études on observe que l'âge moyen des propriétaires dirigeants ne diffère pas tellement d'un pays à l'autre. Dans ce cas, qu'est -ce qui expliquerait que la tranche d'âge de la majorité des propriétaires dirigeants dans différentes études se situe entre 40 et 50 ans.

1.1.2 Statuts

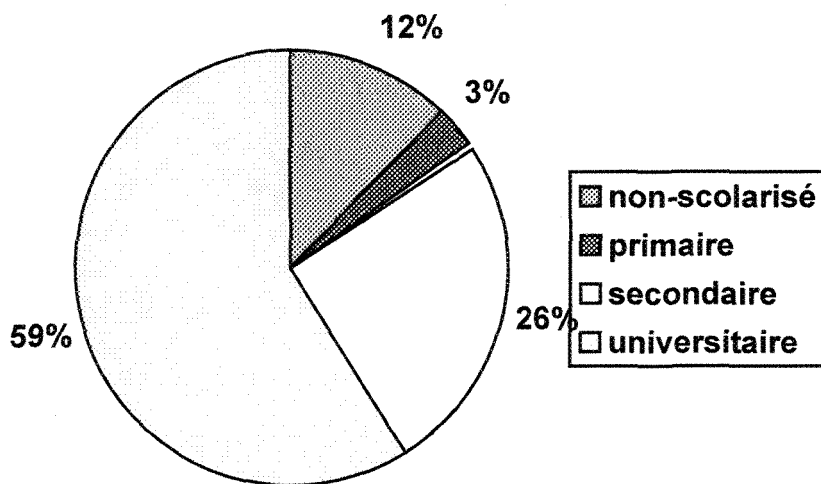
Graphique 2 : statuts



Au niveau du statut, 85% des répondants sont mariés, 9 % sont célibataire et 6% sont des veufs ou divorcés. La proportion importante des dirigeants mariés n'a rien d'étonnant dans la mesure où l'âge moyen du propriétaire dirigeant est de 45 ans, et qu'en principe le nombre des mariés tend à augmenter dans une population au fur à mesure que l'on prend de l'âge. Ce qui traduit une constitution normale d'une population. En plus le fait d'être marié laisse supposer un certain sens de responsabilités. Ce qui sous entend un certain degré d'expérience personnelle, de maturité d'esprit, d'intégrité, de respect des obligations et un esprit de discernement; des qualités pouvant s'avérer favorable pour le rôle du dirigeant.

1.1.3. La formation.

Graphique 3 : Le niveau de formation



En ce qui concerne le niveau de formation, 12 % des propriétaires dirigeants ne sont pas scolarisés, 29 % n'ont pas dépassé le niveau secondaire et 58% ont fait des études supérieures. Ce taux élevé des universitaires pourrait s'expliquer par le faible taux de création d'emplois qui caractérise l'ensemble de l'économie. Ce qui laisse aux finalistes des études universitaires qu'une alternative, celle de se lancer à leur propre compte. Mais là aussi se pose le problème de financement.

Parmi ces entrepreneurs 35% ont suivi une formation en gestion, 9% ont une formation en économie, 27% possèdent une formation technique et 29% ont acquis d'autres connaissances que celles mentionnées dans notre enquête; 60%

d'entre eux participent à des séminaires d'informations ou de formation, reliés ou non à l'industrie dans laquelle évolue l'entreprise. Dans le secteur informel congolais par contre selon Lokoto (1988), on retrouve 70 % des propriétaires dirigeants ayant un niveau d'étude inférieur au secondaire. Ce taux se justifierait par le fait que ce secteur est caractérisé par des personnes ayant un niveau d'études leur offrant moins de chance de se trouver un emploi régulier ou d'oeuvrer dans le secteur formel à cause des difficultés d'accessibilité.

1.1.4. Antécédents

Tableau 8. Les antécédents du propriétaire dirigeant .

	oui	non
1. expérience de travail	62 %	38 %
2. influence des tiers dans la décision de partir en affaire	38 %	62 %
3. un proche en affaire	47 %	53 %

Les informations recueillies sur les antécédents indiquent que 62 % des répondants ont eu une expérience de travail avant de se lancer en affaire; 62 % n'ont pas été influencé dans leur désir de se lancer en affaire et 53 % n'avait pas un proche dans les affaires. Cependant, bien que pour la majorité des répondants

la décision de se lancer en affaire ait été personnelle, le fait que près de la moitié des propriétaires dirigeants avait un proche en affaire laisse supposer une influence non exprimée. L'ensemble des résultats relatifs aux caractéristiques des propriétaires dirigeants est représenté dans le tableau 9.

Le tableau 9. Les caractéristiques du propriétaire- dirigeant.

	N	%	Moyenne	Minimum	Maximum
<u>Age</u>			45 ans	30 ans	63 ans
30 à 40 ans	9	26 %			
40 à 50 ans	16	47 %			
50 à 60 ans	6	18 %			
60 ans et plus	3	9 %			
<u>Statuts</u>					
Marié		85 %			
Célibataires		9 %			
Divorcés ou veufs		6 %			
<u>Formation</u>					
Non – scolarisé	4	12 %			
Primaire	1	3 %			
Secondaire	9	26 %			
Universitaire	20	58 %			
<u>Types de formation</u>					
Gestion	12	35 %			
Économie	3	9 %			
Technique	27	27 %			
Autres	10	29 %			

Les caractéristiques ainsi obtenues ne diffèrent pas de ceux des autres études effectuées dans certains pays africains. On retrouve plus de 50 % des propriétaires dirigeants africains ayant une formation universitaire contre 35% au Québec (Fortin, 1997) et 25% en France (Duchéneaut, 1996). Cependant dans tous les cas c'est la formation technique qui prime, suivit de la gestion. En général, ils ont tous une expérience de travail, et la majorité n'ont pas un membre de la famille en affaire.

1.2. Les pratiques de gestion.

Nous avons considéré dans l'analyse du degré d'utilisation des pratiques de gestion, les quatre principales activités de gestion, c'est à dire la planification, l'organisation, le contrôle et la direction. Au total 18 pratiques de gestion ont été retenues dont 11 pour la planification, 2 pour l'organisation, 4 pour le contrôle et 1 pour la direction (si le dirigeant prend seul ou non les décisions). Les résultats d'ensemble sont présentés dans le tableau 11. En attribuant un point à chaque pratique, le degré d'utilisation des techniques de gestion par une entreprise est donc la somme des points totalisés sur l'ensemble des pratiques considérées.

Au niveau de la planification , 71 % des répondants ont l'habitude de faire de la planification, 76 % affirment avoir des objectifs généraux et 47 % seulement déclarent avoir des objectifs écrits. Ainsi, sur une échelle allant de 1 à 11, 32 %

seulement des répondants font de la planification contre 68 %. Certains estiment que les aléas sont tellement nombreux que la planification est tout simplement irréalisable. D'autres font de la planification intuitive. Cela signifie qu'ils se fient plus à leur propre perception de la situation et réagissent en fonction des données du moment, car l'état de leur environnement organisationnel rend la planification formelle à long terme quasiment impossible.

Quant au degré d'organisation, il a été mesuré par l'existence d'un organigramme et par une description des tâches au sein de l'entreprise. 62 % des répondants affirment avoir un organigramme et 62 % une description des tâches. Certains ont cependant soit un organigramme sans une description des tâches, soit une description des tâches sans organigramme. Et lorsque qu'il y a un organigramme avec une description des tâches, il n'est pas souvent respecté. Dans l'ensemble, 52 % de l'échantillon font de l'organisation, 48 % ne le font pas sur une échelle de 1 à 2. Pour d'autres activités comme le recrutement pour lequel selon la littérature les valeurs et us ont une influence non négligeable en Afrique, on constate que 47 % considèrent dans leurs critères d'embauche le niveau d'instruction, 64 % l'expérience de travail, 29 % les relations d'affaires, 12 % les relations de famille, 65 % l'attrait pour le métier et 9 % tiennent compte d'autres critères entre autre l'ethnicité. De plus l'embauche du personnel est une tâche réservée exclusivement au chef de l'entreprise.

Tableau 10. Les critères de recrutement.

Instruction	Expérience	Âge	Relations D'affaires	Relation de famille	Attrait pour le métier	Autres
47 %	64 %	71 %	29 %	12 %	65 %	9 %

Pour le contrôle des activités, on observe un pourcentage très élevé dans les activités touchant la production (94 %) , les finances (85 %), le personnel (68 %), le marketing et vente (68 %). Néanmoins, pour le marketing et vente, c'est plus la vente qui est prise en compte, car au niveau du marketing un bon nombre d'entre eux pensent qu'une étude de marché n'est pas nécessaire parce que le marché est quasiment inexploité. Si on considère l'ensemble des activités de contrôle, on obtient 79 % des répondants ayant un système de contrôle sur un intervalle allant de 1 à 4. Il convient toutefois de mentionner que dans le calcul des coûts, l'obtention du prix de revient réel s'avère difficile à cause de la dévaluation.

Les activités considérées au niveau de la direction sont relatives aux processus de décision. On remarque que 21 % des dirigeants prennent seuls les décisions tandis que 79 % des répondants consultent soit un proche, soit les subordonnés, soit des experts, soit d'autres hommes d'affaires. Cependant même si la majorité

des répondants consulte d'autres personnes, la décision finale est prise par le propriétaire dirigeant. De ces quatre activités de gestion, on remarque que le contrôle constitue la préoccupation majeure des propriétaires- dirigeants congolais, suivit de la planification. L 'organisation est également prise en compte, mais en général elle n'est pas respectée. Les activités de directions rentrent dans le domaine réservé du propriétaire dirigeant.

Le tableau 11 regroupe les informations concernant les pratiques des gestion dans les entreprises retenues. Les résultats sur les principes de gestion correspondent à 35 % d'utilisation des pratiques de gestion. Ce faible taux pourrait s'expliquer par les conditions économiques et sociales difficiles que connaît le pays depuis pas mal d'années et qui amoindris l'efficacité des pratiques de gestion et les rend de ce fait inopérante.

Tableau 11: Les pratiques de gestion.

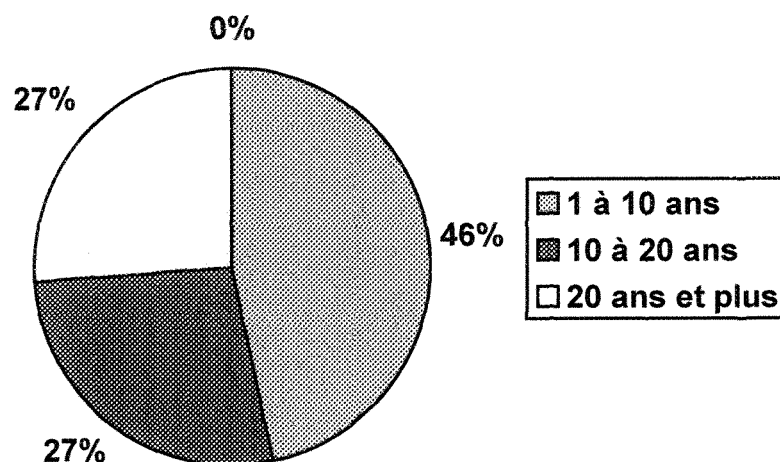
	oui	non
1. <u>Planification</u>		
Habitude de faire la planification	71 %	29 %
Plan formel	47 %	53 %
Fixation des objectifs généraux	76 %	24 %
Objectifs écrits	47 %	53 %
Informations incluses dans les objectifs		
- profits projetés	38 %	62 %
- ventes projetées	44 %	56 %
- coûts et dépenses prévu	41 %	59 %
- capacité de production à utiliser	32 %	68 %
La capacité de production est basée:		
- sur les carnets de commande	35 %	65 %
- sur l'analyse du point mort	24 %	76 %
- sur une étude des opportunités.	59 %	41 %
2. <u>L'organisation</u>		
Existence d'un organigramme	62 %	38 %
Une description des tâches	62 %	38 %

3. <u>Contrôle</u> (selon les activités)		
Production	94 %	6 %
Marketing et vente	68 %	32 %
Finance	85 %	15 %
Personnel	68 %	32 %
4. <u>Direction</u>		
Prend seul les décisions	21 %	79 %
Consulte les employés	47 %	53 %
Consulte des experts	47 %	53 %
Consulte d'autres hommes d'affaires	68 %	32 %
Consulte les proches	47 %	53 %

1.3. Les caractéristiques de l'entreprise

1.3.1. L'âge de l'entreprise

Graphique 4: âge de l'entreprise

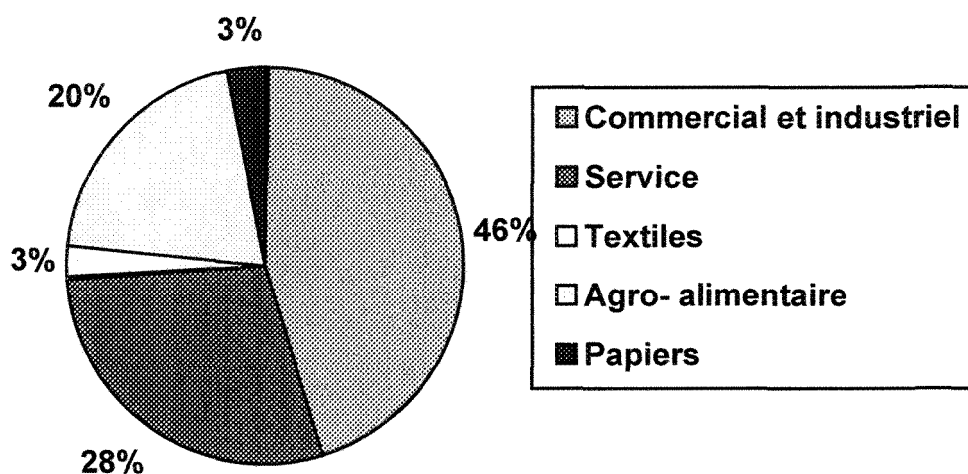


Dans l'ensemble des entreprises considérées, 46 % ont au moins de 10 ans, 27 % ont 20 ans et 27% ont plus de 20 ans. L'âge moyen de l'entreprise est de 13 ans. Ce qui suppose que notre échantillon est constitué des entreprises ayant atteint une certaine maturité. Selon la littérature, le pourcentage de faillite des entreprises est élevé entre l'âge de 0 à 5 ans. Après cinq ans d'existence, on estime qu'une entreprise connaît plus ou moins son secteur d'activité où possède une certaine maîtrise du marché. Avant cinq ans les entreprises sont caractérisées par une fragilité due à un manque d'expérience en gestion, ainsi que des problèmes de visibilité et d'adaptation à l'environnement.

1.3.2. Les secteurs

Des 34 entreprises retenues près de la moitié oeuvrent dans le secteur commercial et industriel (46%), 28 % dans les services, 3 % dans le textile, 21 % dans l'agro-alimentaire et 3 % dans les papiers.

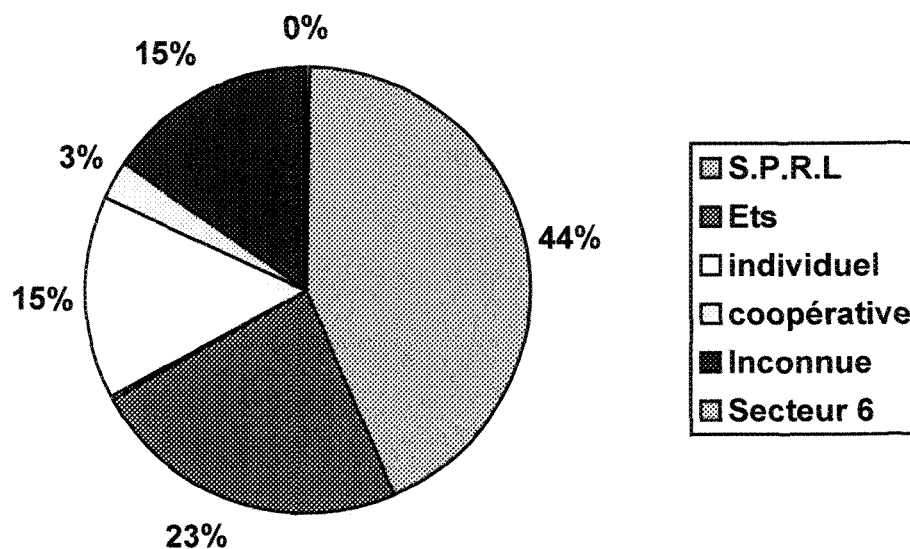
Graphique 5: Les secteurs d'activités



1.3.3. Forme légale.

La forme légale la plus répandue est la S.P.R.L(société par action à responsabilité limitée) avec 44 % des entreprises, 23 % sont des établissements, 15 % sont des entreprises individuelles, 3 % des coopératives et 15 % ne savent pas situer légalement leur entreprise.

Graphique 6: La forme légale



Nous pouvons également supposer à partir de ces résultats que les entreprises ne possèdent pas les informations nécessaires relatives à leur création et à leur fonctionnement; et que les entités administratives ne fournissent pas à ces entreprises le soutien dont elles ont besoin, car il est difficile de croire que 15 % des P.M.E ne connaissent pas leur forme légale et pourtant elles existent, et sont membres des associations reconnues légalement. Au niveau de la répartition du capital action, 76 % n'ont pas de partenaires ou co-actionnaire, et sont donc seul propriétaire

1.4. L'environnement organisationnel

Tableau 12. Caractéristiques de l'environnement

	oui	non
Ceux qui trouve que l'environnement est favorable	47 %	53 %
Ceux qui ont des réseaux informationnels	35 %	65 %
Les réseaux formels	29 %	71 %
Ceux qui pensent que les institution financière répondent au besoin en capital des agents économiques	15 %	85 %
Ceux qui ont bénéficié d'un programme étatique ou privé de soutien au p.m.e	26 %	74 %

L'analyse sur la perception des dirigeants à l'égard de l'environnement indique que 85 % des propriétaire dirigeants considèrent que les institutions financières en place ne répondent pas au besoin en capital des agents économiques; 24 % seulement ont bénéficié d'un crédit bancaire lors de la création de l'entreprise, ce qui reflète fort bien l'état actuel du réseau bancaire congolais; 26 % ont bénéficié d'un programme étatique ou privé de soutien aux entreprises; 35 % ont des réseaux informationnels et 25 % seulement de ces réseaux est formel. Ce qui rejoint les écrits de Chapellier (1997), qui stipulent que la plupart des dirigeants

des P.M.E préfèrent se fier aux informations informelles, à leur propre jugement et intuition et aussi à leur expérience pour prendre des décisions.

Ceux qui trouvent que l'environnement organisationnel est favorable (47%) reconnaissent cependant qu'il est très instable. Ils avancent que Kinshasa est une ville en pleine expansion, nonobstant l'environnement politique qui peut toujours s'améliorer, que c'est une grande métropole avec une population assez dense et variée avec une forte concentration de la population jeune. La proximité des institutions bancaires et financières, des différents services de l'état sans oublier que beaucoup d'unités de production sont basées à Kinshasa. C'est donc une ville d'avenir du fait qu'il y a un potentiel énorme dans les différents secteurs et que le marché est encore non exploité. D'un autre côté, la faiblesse du pouvoir d'achat de la population, le manque d'accès aux institutions financières pour le crédit, le manque d'acquisition d'équipement et de formation pour la nouvelle technologie, et l'instabilité politique sont autant d'éléments qui justifient un environnement défavorable à l'expansion des entreprises.

1.5. La performance

La performance a été déterminée selon le critère de profitabilité. La période considérée s'échelonne sur trois ans (1995, 1996,1997). Pour chaque entreprise la performance a été déterminée par la réalisation du profit pendant les trois

années et la croissance du profit d'une année à l'autre. Les résultats ainsi obtenus ont montré que 52,92% des entreprises ont réalisés des profits en 1995, 47% en 1996 et 29,4% en 1997. On observe que de 1995 à 1997, le nombre des entreprises performantes a baissé presque de la moitié. Dans l'ensemble de l'échantillon, et sur une échelle allant de 1 à 5, 24 % des entreprises sont performantes, 41 % sont moyennement performantes et 35 % ne le sont pas.

II. ANALYSE DE VARIANCE.

2.1. Les pratiques de gestion.

L'analyse de variance nous a permis de vérifier la possibilité de l'existence d'une différence des moyennes dans l'utilisation des pratiques de gestion selon la formation du propriétaire dirigeant et selon les secteurs d'activité. Selon les données recueillies, nous avons considéré quatre niveaux de formation. le niveau 0 correspond aux non scolarisé, le niveau 1 au primaire, le niveau 2 au secondaire et le niveau 3 aux universitaires. Pour le secteur, nous en avons retenu cinq: le secteur commercial et industriel; le secteur du papier; les services; les textiles et l'agro- alimentaire.

Tableau 13: la moyenne d'utilisation des pratiques de gestion selon le niveau de formation et le secteur.

Niveau de formation	effectif	moyenne	Secteurs	effectif	moyenne
Non scolarisé	4	10	Commercial et Industriel	15	9
Primaire	1	13	Papier	1	9
Secondaire	9	8,4	Services	10	11
Universitaire	20	10,1	Textiles	1	8
			Agro-alimentaire.	7	9

Que ce soit au niveau de la formation ou du secteur, les résultats obtenus, nous ont permis d'affirmer qu'il n'y a pas une différence des moyennes statistiquement significative pouvant expliquer l'utilisation des pratiques de gestion dans tel ou tel autre secteur ou selon le niveau de formation. Les moyennes sont respectivement de 10; 13; 8,4; 10,1 pour les différents niveaux de formation et de 9,06; 11,5; 8; 9 pour le secteur. C'est à dire que peu importe la formation que possède le propriétaire dirigeant, la propension à utiliser les pratiques de gestion est pratiquement la même que l'on soit universitaire ou non scolarisé. De même au niveau du secteur, quelque soit le secteur d'activité dans lequel opère l'entreprise, son degré d'utilisation des techniques de gestion ne diffère pas des autres.

2.2. La performance

Tableau 14: Le niveau de performance selon les secteurs.

Secteurs d'activités	Effectif	moyenne
Commercial et industriel	15	2,8
Papier	1	4
Services	10	2,1
Textiles	1	3
Agro-alimentaire	7	3,2

En matière de performance, on ne dénote aucune différence des moyennes significatives selon les divers secteurs. Les moyennes sont de: 2,8 pour le secteur commercial et industriel, 4 pour le secteur du papier, 2,1 pour le secteur des services, 3 pour le secteur du textile et 3,2 pour le secteur agro- alimentaire.

Nous pouvons donc conclure du point de vue de l'analyse de variance que l'utilisation des pratiques de gestion et le degré de performance ne dépend pas du niveau de formation du propriétaire dirigeant ou du secteur d'activité dans lequel évolue l'entreprise. Toutefois il faudrait considérer dans l'interprétation de ces résultats, la grande différence de proportion dans la représentativité de chaque groupe. Ce qui ne nous permet pas de valider nos résultats. Dans ces conditions, le recours à un échantillon plus grand serait peut-être plus approprié pour nous fournir des plus amples informations.

III. TEST DE DIFFÉRENCE DES MOYENNES (test de student)

3.1 Les pratiques de gestion

Pour l'analyse des différences des moyennes de deux groupes (bivarié), nous avons privilégié le test de student, qui est le plus approprié. Nous avons considéré dans cette analyse quatre variables, à savoir: expérience, appartenance à un réseau, la perception de l'environnement (si elle est favorable ou non) et le fait d'avoir bénéficié ou non d'un programme de soutien aux entreprises.

Tableau 15. La moyenne dans l'utilisation des pratiques de gestion selon l'expérience, l'appartenance à un réseau, la perception favorable de l'environnement et selon le fait d'avoir bénéficié d'un programme de soutien aux entreprises.

Expérience		Appartenance à un réseau		Perception favorable de l'environnement		Avoir bénéficié d'un programme de soutien Aux entreprises	
Oui	non	Oui	non	Oui	non	Oui	non
10,57	8,38	10,25	9,45	9,75	9,72	9,11	9,96

Les moyennes des tests obtenus sont: de 8,38 pour ceux qui n'ont pas d'expérience et de 10,51 pour ceux qui n'en ont pas; de 10,25 pour ceux qui appartiennent à un réseau et 9,55 pour ceux qui n'en font pas partie; de 9,75 pour ceux qui considèrent que l'environnement est favorable et 9,72 pour ceux qui pensent le contraire; de 9,11 pour ceux qui ont bénéficié d'un soutien et 9,96 pour ceux qui n'en ont pas bénéficié. On peut voir clairement à travers le tableau, qu'il n'y a pas de différence de moyennes dans l'utilisation des pratiques de gestion selon ses quatre variables. Cela veut dire qu'aucun des 4 variables ne justifie l'utilisation ou non des pratiques de gestion dans les P.M.E congolaises.

3.2. La performance

Tableau 16 . La moyenne de performance selon l'appartenance à un réseau, la perception favorable de l'environnement et selon le fait d'avoir bénéficié d'un programme de soutien aux entreprises ou d'un crédit bancaire.

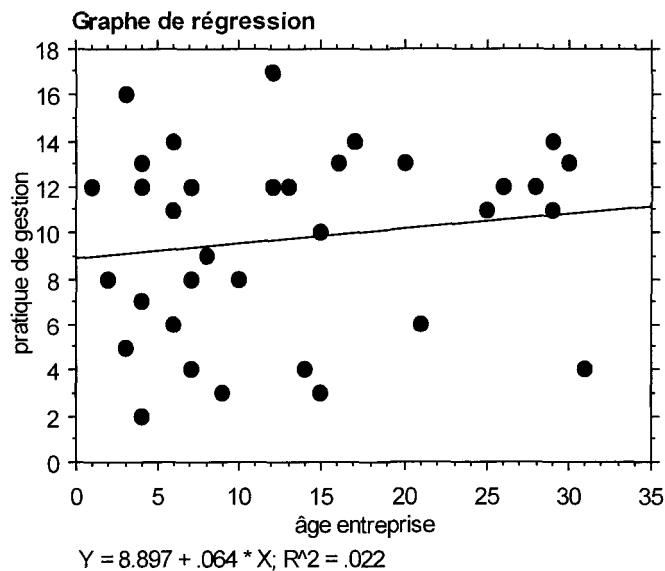
Environnement favorable		Appartenance à un réseau		Avoir bénéficié d'un programme de soutien Aux entreprises		Avoir bénéficié d'un crédit bancaire	
Oui	non	Oui	non	Oui	non	Oui	non
2,75	2,72	2,83	2,68	3,11	2,60	2,87	2,69

Au niveau de la performance, les résultats des tests démontrent, qu'il n'y a pas de différence des moyennes entre les entreprises qui considèrent que l'environnement organisationnel est favorable (2,75) et ceux qui estiment le contraire(2,72); entre les entreprise appartenant à un réseau (2,83)ou non (2,68), et ceux qui ont bénéficié d'un programme de soutien aux entreprises (3,1) ou non (2,6); ou encore entre ceux qui ont bénéficié d'un crédit bancaire (2,87) et ceux qui n'en ont bénéficié (2,69). On pourrait se demander qu'est-ce qui explique que dans un environnement identique, certaines entreprises soient performance et pas d'autres, tout en excluant l'influence des caractéristiques des propriétaires dirigeants et des pratiques de gestion.

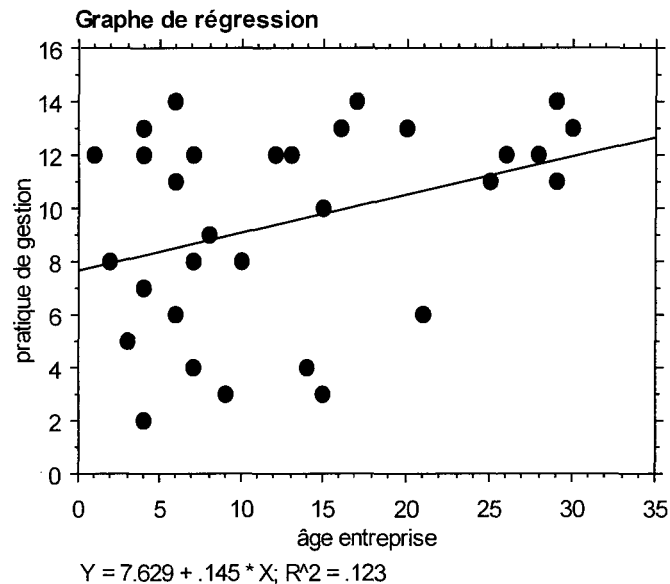
IV. L'ANALYSE DE RÉGRESSION.

4.1. Les pratiques de gestion

4.1.1. Pratiques de gestion selon l'âge de l'entreprise.

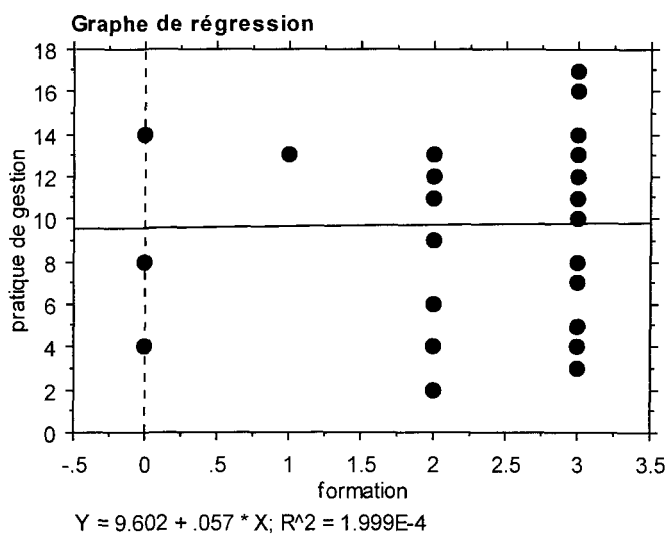
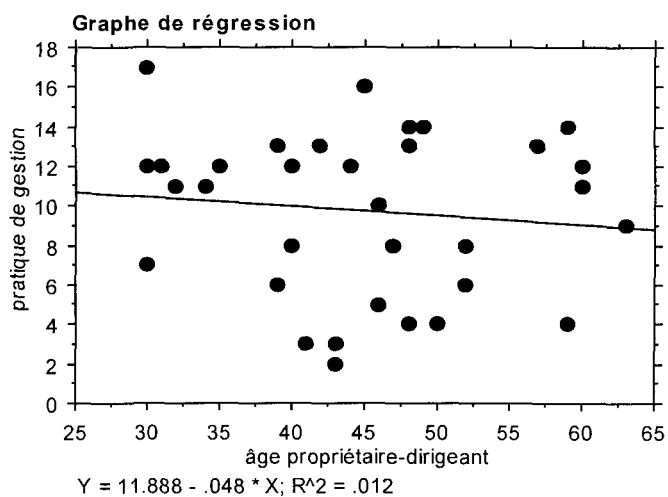


Avec un échantillon de 34 entreprises et une mesure des pratique de gestion allant d'un intervalle de 0 à 18, il ne semble pas y avoir de relation statistiquement significative au seuil de 5 % entre l'âge de l'entreprise et l'utilisation des pratiques de gestion. Cependant en excluant trois entreprises dont l'âge est supérieur à 30 et en retenant un intervalle de mesure des pratiques de gestion de 0 à 15, on peut voir une relation statistiquement significative au seuil de 5 % entre l'âge de l'entreprise et les pratiques de gestion.



Dans ces conditions l'âge expliquerait à lui seul 12,3 % (R carré = 0,123) de l'utilisation des pratiques de gestion et l'on observera que plus l'entreprise prend de l'âge , plus elle utilise les pratiques de gestion ou encore plus l'entreprise utilise les pratiques de gestion, plus elle continue à exister. On peut voir nettement dans le graphique ci-dessus que l'utilisation des pratiques de gestion a tendance à croître avec l'âge de l'entreprise. Ce qui n'est pas surprenant car une entreprise ayant au moins 5 ans d'existence est censé avoir acquis une certaine expérience. On peut donc affirmer dans ce cas que l'utilisation des pratiques de gestion est reliée de manière statistiquement significative avec l'âge de l'entreprise.

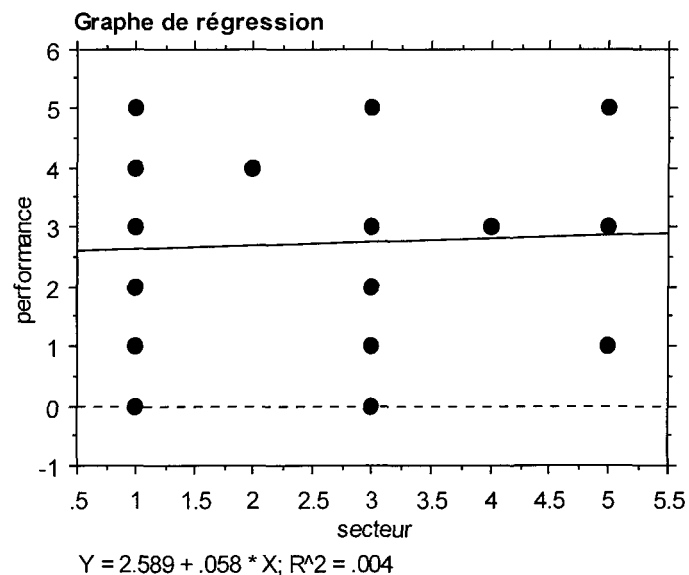
4.1.2. Pratiques de gestion selon l'âge et la formation du propriétaire-dirigeant.



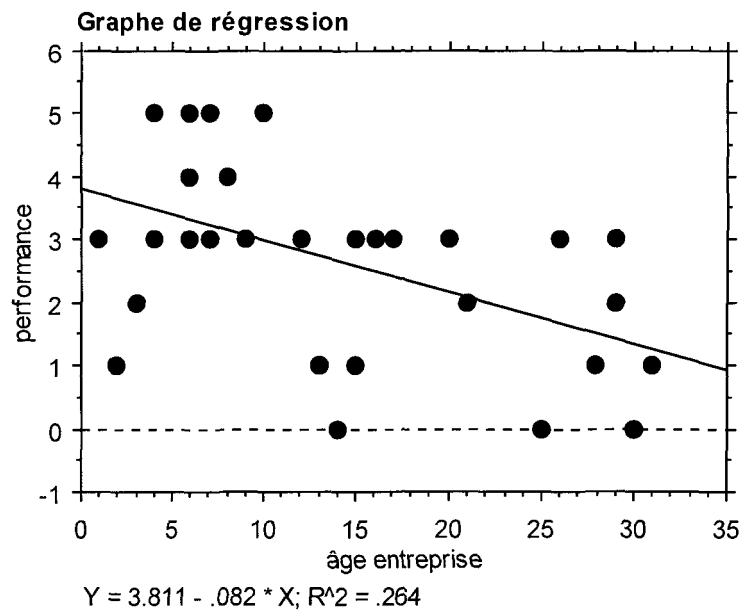
Que ce soit au niveau de l'âge ou de la formation, on remarque qu'il n'y a pas de relation statistiquement significative entre la formation, l'âge du propriétaire - dirigeant et l'utilisation des pratiques de gestion. On retrouve dans notre échantillon autant de propriétaires- dirigeants jeunes que âgés qui utilisent ou non les pratiques de gestion. Ce qui veut dire que l'âge des propriétaires - dirigeants et son niveau de formation n'expliquent pas l'utilisation des pratiques de gestion au sein des P.M.E congolaises.

4.2. La performance

4.2.1. Performance selon le secteur et l'âge de l'entreprise.

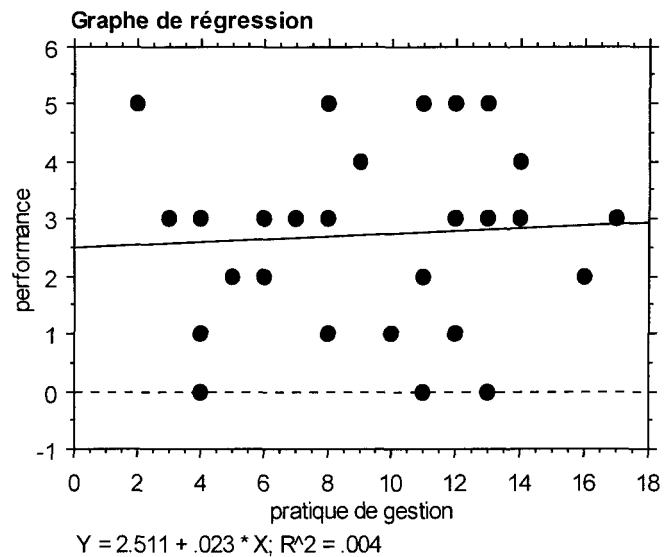


Concernant le premier facteur à savoir le secteur d'activité, On constate qu'il n'existe aucun lien statistiquement significatif entre la performance et le secteur dans lequel l'entreprise évolue. Par contre, au niveau de la variable âge de l'entreprise, on observe que cette dernière est liée de manière statistiquement significative au seuil de 5 % avec la performance; que les entreprises jeunes sont plus performantes que les vieilles entreprises. On peut donc affirmer qu'il y a un lien statistiquement significatif entre la jeunesse de l'entreprise et la performance et que cet élément à lui seul explique 26 % (R carré = 0,264) de la performance.



4.2.2. La performance selon le degré d'utilisation des pratiques de gestion

En observant le graphique ci-dessous, on constate qu'il n'y a pas de relation statistiquement significative entre la performance et l'utilisation des pratiques de gestion. Ces résultats indiquent que pour le cas des P.M.E congolaises, l'utilisation des pratiques de gestion n'explique en rien la performance des entreprises. On observe donc qu'il y a autant d'entreprises non performantes qui utilisent des pratiques de gestion que des entreprises performantes. Nous pouvons ainsi conclure qu'il ne semble pas y avoir de lien entre la performance et les pratiques de gestion.



Il y a donc lieu de se demander, si la performance des entreprises ne s'améliore pas avec l'utilisation des pratiques de gestion, comme nous venons de le constater, quelles sont les autres variables en dehors de celles retenues dans ce travail pouvant y être associée. Nous pouvons conclure au niveau de l'analyse de régression; premièrement à une relation entre les pratiques de gestion et l'âge de l'entreprise, selon laquelle les vieilles entreprises utilisent plus les techniques de gestion que les jeunes entreprises, mais avec un scénario de 30 entreprises et un intervalle des pratiques de gestion allant de 1 à 18; deuxièmement à une relation entre la performance et l'âge de l'entreprise, stipulant que les jeunes P.M.E sont plus performantes que les vieilles P.M.E et troisièmement, à la non existence d'une relation statistiquement significative entre la performance et les pratiques de gestion. Cette dernière conclusion est une conséquence logique des deux premières, et vient de ce fait, les appuyer, étant donné que dans le cas de notre analyse, ce sont les vieilles entreprises qui emploient le plus les techniques de gestion, mais ce sont aussi les moins performantes.

V. VÉRIFICATION DES HYPOTHÈSES DE DÉPART.

En rapport à nos hypothèses de départ, nous pouvons déduire :

Hypothèse 1: *l'utilisation des pratiques de gestion est fonction des caractéristiques du Propriétaire dirigeant.*

Les résultats de notre analyse, nous indiquent l'absence de l'influence des caractéristiques du propriétaire dirigeant sur l'utilisation des pratiques de gestion. Nous pouvons donc affirmer en nous basant sur les différents tests effectués (H11, H12, H13) que l'utilisation des pratiques de gestion n'est pas fonction de manière statistiquement significative des caractéristiques du propriétaire dirigeant.

Hypothèse 2: *L'utilisation des pratiques de gestion dépend des caractéristiques de l'entreprise.*

Les tests réalisés en rapports avec H21, nous ont permis d'accepter l'hypothèse nulle selon laquelle l'utilisation des pratiques de gestion ne dépend pas de l'âge de l'entreprise. Cependant avec un échantillon de 31 entreprises et un intervalle des pratiques de gestion de 1 à 15, nous rejetons l'hypothèse nulle pour accepter la contre hypothèse qui dit que l'utilisation des pratiques de gestion dépend de l'âge de l'entreprise. Au niveau de H22, les résultats, nous ont amené à accepter H0 et

d'affirmer avec 95 % de probabilité que l'utilisation des pratiques de gestion ne varie pas en fonction du secteur d'activité de l'entreprise.

Hypothèse 3: *La performance de l'entreprise dépend de l'utilisation des pratiques de gestion et des caractéristiques de l'entreprise.*

H31: On accepte H0 qui dit que l'utilisation des pratiques de gestion n'augmente pas la variation moyenne de la marge bénéficiaire nette.

H32: On rejette H0 pour l'âge de l'entreprise, pour accepter la contre hypothèse qui affirme que la performance varie selon l'âge de l'entreprise; par contre, on accepte H0 pour le secteur; ainsi on peut affirmer avec 95 % de chance que la performance ne varie pas selon les secteurs d'activités.

Hypothèse 4: *L'environnement organisationnel favorable contribue à une meilleure efficacité organisationnelle.*

On accepte l'hypothèse nulle qu'il n'y a pas de relation statistiquement significative entre l'environnement organisationnel de la ville de Kinshasa et la performance des p.m.e.

CONCLUSION

I. LIMITES DE LA RECHERCHE.

La première limite de notre enquête se situe au niveau de l'élaboration de notre échantillon. La liste des P.M.E obtenue n'étant pas mise à jour, les entreprises créées après n'ont pas eu la chance de faire partie de l'échantillon. En outre la performance considérée dans le travail est uniquement financière et l'utilisation d'un seul indicateur de performance ne nous fournit pas des informations pertinentes et complètes pour expliquer le degré de performance.

Nous avons aussi noté de la part des dirigeants un manque d'intérêt à l'égard de cette enquête, et cela malgré la lettre de recommandation des associations auxquelles elles sont affiliées. Ce qui appelle à une certaine prudence quant à la fiabilité des informations fournies. Le fait que certains dirigeants préféreraient, qu'on leur laisse le questionnaire pour qu'ils le remplissent plus tard, entraîne la possibilité que ce dernier soit complété par une autre personne, et la vision simpliste des dirigeants des P.M.E vis à vis des pratiques de gestion nous oblige à considérer avec réserve les données recueillis. De plus l'échantillon utilisé ne nous permet pas de généraliser les résultats obtenus en dehors de la région d'enquête, à cause des différences culturelles, géographiques, climatiques, propres à chaque région.

II. RECOMMANDATIONS.

Il apparaît sans aucun doute que les P.M.E congolaises ont un besoin d'aide et qu'on ignore tout de ces entités économiques car peu d'études ont été réalisées à ce sujet. En terme de cadre conceptuel, beaucoup de travail reste à faire au niveau des entreprises congolaises pour une bonne compréhension de leur gestion, de leur particularité et de leur environnement. Il serait important à l'avenir d'introduire d'autres dimensions et variables en prenant en compte simultanément plusieurs indicateurs de performance. Dans cette perspective, il serait nécessaire de mettre à la disposition des entreprises des instruments leur permettant d'évaluer leur potentiel.

Nous avons noté aussi le besoin d'une formation en gestion des P.M.E, mais aussi la difficultés qu'elles ont à obtenir des informations pertinentes à une gestion quotidienne et adéquate de l'entreprise. Il est impératif d'encourager la formation professionnelle, d'amener le personnel à s'impliquer aux objectifs de l'entreprise, de favoriser la création des services de conseil et d'assistance technique de gestion.

La réalisation d'une étude sur le rôle de la P.M.E dans l'économie congolaise, leur pourcentage, leur taux de création et de faillite, de même qu'une analyse sur le fonctionnement interne des P.M.E nous paraît nécessaire pour pouvoir déterminer leur besoin réel dans le domaine de la gestion. Il nous semble également capital

d'effectuer une étude approfondie de l'environnement afin de déterminer les points d'actions et les moyens à y consacrer pour le rendre moins hostile. De promouvoir l'éducation de masse, car elle est la base et le fondement de tout développement. Mais aussi parce que la formation en milieu universitaire peut favoriser l'émergence des jeunes entrepreneurs en leur offrant le soutien dont ils ont besoin. Certains auteurs proposent un dépistage précoce des entrepreneurs dans les écoles secondaires, collèges et les universités car il semblerait que toute société posséderait environ 10 % de la population ayant des talents et traits nécessaires pour entreprendre. La promotion et la valorisation de l'entrepreneuriat dans le cadre d'un développement local et durable serait souhaitable. L'instauration d'un partenariat et une coopération entre les P.M.E, basés sur une relation de confiance serait un actif. Un soutien plus actif des institutions administratives et la création de réseau informationnel accessible à tous serait aussi un plus.

Nous recommandons également aux autorités administratives, la révision de la loi sur l'investissement. La loi en vigueur entraîne une longue durée de procédure de reconnaissance juridique. Cette loi voudrait que la personnalité juridique soit accordée que par une ordonnance présidentielle. Une étude au niveau des instances chargées de la promotion et le développement de la P.M.E afin de détecter les lacunes concernant leurs politiques de soutien aux entreprises serait utile. Une étude sur les différentes composantes de l'économie peut se révéler

aussi bénéfique pour la prospérité économique et pourra fournir quelques données nécessaires non seulement pour les P.M.E, mais pour tous les agents économiques dans un contexte national et mondial. En effet l'entreprise est considérée comme le fondement de la prospérité économique d'un pays, du fait qu'elle assure à la société les emplois et offre de biens et services indispensables à sa survie

D'autres recommandations ont déjà été proposées par le forum national sur l'amélioration de l'environnement de l'entreprise privée au Congo (1997). Mais pour qu'il y ait un véritable changement, il est capital que tous les partenaires sociaux participent à la définition des politiques. Il s'agit d'amener les différents acteurs économiques à préciser entre eux, à travers un processus de négociation, les mesures et programmes économiques les plus susceptibles de favoriser l'accroissement de la richesse de tous les groupes. Il faudrait pour cela un engagement clair et ferme du gouvernement, en collaboration avec les autres partenaires, à la réalisation des solutions prises.

III. CONCLUSION FINALE

La présente étude avait pour objectif d'une part de découvrir les différents facteurs pouvant influencer l'utilisation de pratiques de gestion dans les P.M.E congolaises, et d'autre part de voir si l'environnement est propice au développement des entreprises et finalement de vérifier si les activités internes conditionnent les résultats organisationnels.

Le cadre d'analyse est tiré des études antérieures sur le management et formé par cinq dimensions: les caractéristiques du propriétaire dirigeant, les caractéristiques de l'entreprise, l'environnement organisationnel, les pratiques de gestion et la performance organisationnelle. Un cadre théorique a été présenté pour chacune des dimensions, ce qui nous a permis de formuler nos hypothèses attestant l'existence d'une relation positive entre les différentes dimensions.

En résumé, les résultats obtenus nous ont permis de conclure que l'assertion soutenant que l'utilisation des pratiques de gestion dépendait des caractéristiques du propriétaire dirigeant, de celles de l'entreprise, et que la performance était fonction des techniques de gestion ne se vérifie pas pour le cas des P.M.E congolaises. Par ailleurs au niveau de l'hypothèse selon laquelle la performance varie selon les caractéristique de l'entreprise, nous avons trouvé une relation statistiquement significative entre l'âge de l'entreprise et la performance.

Étant donné que cette assertion n'est vérifiée que pour une seule variable, nous ne pouvons que confirmer partiellement l'hypothèse. La performance des entreprises devrait donc s'expliquer par d'autres éléments que les quatre dimensions du modèle. Il y a lieu de croire que pour les dirigeants de P.M.E l'intuition, le discernement sont des éléments fort importants dans la prise des décisions dans un environnement si hostile.

La même étude a été réalisée au Niger, Burundi et Rwanda. Concernant l'usage des pratiques de gestion; la planification se fait de façon sporadique, informelle et dans la plupart des cas intuitivement; au niveau de l'organisation, l'organigramme est considéré comme indispensable dans les relations internes de l'entreprise au Niger, par contre au Rwanda et Burundi, elle n'est pas perçue comme un outil de gestion en soi. Il est le plus souvent établi, au moment des formalités administratives relatives à la création de l'entreprise ou à une demande des crédits, et ensuite oublié; quant au contrôle, les entreprises semblent faire un usage étendu de la plupart des techniques de contrôle au Burundi et Rwanda, mais au Niger le système de contrôle est au stade embryonnaire. Les résultats d'ensemble sur le degré d'utilisation des pratiques de gestion dans ces pays révèlent que plus de 50% des entreprises n'utilisent pas les techniques de gestion. L'analyse des facteurs environnementaux indique que l'environnement organisationnel est peu favorable au développement du secteur privé. Les problèmes les plus souvent rencontrés se situent au niveau de la disponibilité des

ressources matérielles, des ressources financières, des ressources humaines qualifiées et au niveau des formalités administratives avant et après la création de l'entreprise.

L'apport des pratiques de gestion en terme d'efficacité organisationnelle a été prouvé. Il n'y a aucun doute que les entreprises africaines ont besoin de recourir à certaines techniques manageriales pour améliorer leur efficacité. Le problème c'est de trouver le moyen de les adapter au contexte africain c'est à dire chercher à les rendre compatibles aux valeurs africaines. L'urgence s'impose quant à la résolution de ce problème et le plus tôt serait le mieux. À la lueur de cette enquête, il ressort que l'utilisation des pratiques de gestion dans les P.M.E congolaises n'est pas chose courante, et que l'environnement organisationnel est tellement hostile qu'elle rend les activités manageriales pratiquement inefficaces.

En regard aux différents points traités lors du forum, on se rend compte que les agents économiques sont conscients de l'urgence de la situation. Cependant entre la prise des résolutions et leur réalisation il y a un écart énorme. Ceux qui détiennent le pouvoir de changer les choses n'en montrent pourtant pas la volonté. Se concerter c'est bien, mais il faut également passer aux actes en accomplissant les solutions prises.

La présente étude témoigne de l'importance et de l'urgence d'autres études sur les facteurs influençant le développement de la P.M.E. Une connaissance des particularités des P.M.E ne saurait être que bénéfique pour les dirigeants en vue d'une intervention efficace. Du point de vue méthodologique certaines questions non traitées ou non approfondies laissent une porte ouverte conduisant à d'autres recherches empiriques sur l'évolution des entreprises au Congo. En effet pour plus d'approfondissement sur le sujet, plusieurs études à travers le temps seraient à même de révéler les particularités propres aux P.M.E congolaises et de ce fait, de nous fournir plus d'informations. Il est fort possible que l'état même de l'économie congolaise actuelle soit l'héritage d'une mauvaise gestion des ressources nationales depuis cela plus d'une vingtaine d'année. Cette brève analyse des P.M.E est bien sommaire pour en tirer des conclusions certaines sur ces entités économiques.

Cependant, si l'efficacité et l'utilisation des pratiques manageriales sont remises en question en Afrique en grande partie à cause des us et coutumes, la résolution du problème ne peut être trouvée que dans les valeurs africaines. Dans ce cas il est donc impératif de procéder à la définition de la culture africaine, de tracer un profil général des entreprises africaines et d'identifier les éléments qui sont peu ouverts aux techniques manageriales. Ensuite détecter les différentes pratiques de gestion qui sont en contradiction avec les valeurs africaines, les modifier si possible pour les rendre plus compatibles avec ces valeurs ou encore en élaborer des nouvelles

propres aux entreprises africaines, plus ou moins différentes des celles à l'occidental, mais qui tiennent comptes des valeurs africaines et des particularités de leurs entreprises. Une action peut être également entreprise au niveau des us et coutumes par la sensibilisation aux bienfaits d'utiliser les pratiques de gestion au sein des organisations à travers l'éducation des masses. Certaines personnes pourraient être réticentes quant à une action au niveau de la culture. Il est vrai que la culture constitue l'identité d'un peuple et une richesse inestimable. Mais il faut reconnaître cependant que certaines de ces valeurs freinent le développement, et que si l'Afrique veut se développer, il faudrait peut être envisager de changer certains de nos comportements.

Ne représentant qu'une infime contribution à la recherche des solutions aux problèmes qui freinent le développement des P.M.E congolaises, notre souhait est que cette étude puisse servir de repère aux différentes interventions dans le domaine de la P.M.E et aussi d'orientation à d'autres études qui viendront compléter nos connaissances sur les entreprises congolaises ou encore confirmer ou infirmer nos conclusions. Il y a en effet beaucoup à faire dans ce domaine et l'éclaircissement des différentes facettes du sujet ne pourrait que contribuer positivement aux différentes actions visant le développement de P.M.E.

BIBLIOGRAPHIE

- ABDELALI .El.Alami : Le rôle de la petite et moyenne entreprise dans le développement et la création de l'emploi, cas de l'Afrique. Revue p.m.o, volume 3, n°1, 1987.
- AKTOUF Omar (1994): Le management. Édition Gaëtan Morin, c 1994.
- AKTOUF Omar: Le management entre tradition et renouvellement. Édition Gaëtan Morin, c 1989.
- AMADOU Lamine Dia : Le management africain : « mythe ou réalité » Revue internationale p.m.e, volume 4, n°1, 1991
- BARTOLI Annie et HERMEL Philippe : Développement de l'entreprise : nouvelles conceptions et pratiques. Édition Économica, 1989.
- BERGERON Pierre-G. (1989) : La gestion moderne; théorie et cas. Deuxième édition Gaëtan Morin, 1989.
- BERGERON Pierre-G. et KAHL Alfred L.: Introduction aux affaires. Édition Gaëtan Morin, 1993.
- BERTLEY André, Louis DUSSAULT et LORRAIN Jean : Le plan d'affaire pour la Création d'une entreprise. Revue organisation, Automne 1991. Département des sciences économiques et administratives, université du Québec à Chicoutimi.
- BORDELEAU Yvan : Gestionnaires performants; comment expliquer leur succès. Laval agence d'Arc, c 1992.
- BOUCHIKI Hamid et KIMBERLY John : Entrepreneurs et gestionnaires; clés du management entrepreneurial. Les éditions d'organisation, 1994.
- BRENNER Gabrielle.A., FONDA Henri et TOULOUSE Jean-Marie : Les entrepreneurs de l'ouest du Cameroun, de Duala et leur entreprise; rapport de recherche. École des hautes études commerciales (H.E.C), 1990
- BRILMAN Jean : Les meilleures pratiques de management : au cœur de la performance. Éditions d'organisation, 1998.
- CHAPELLIER Philippe: Profils de dirigeants et données comptables de gestion en p.m.e. Revue internationale P.M.E. vol 10, n°1, 1997.

- COLLERETTE Pierre et AUDRY Paul.G: femmes et hommes d'affaires, qui êtes-vous. Les éditions: Agence d'arc inc 1988.
- CROZIER.Michel, SÉRIYZX Hervé: Du management panique à l'entreprise du 21 ième siècle. Édition Maxima, 1994.
- D'AMBOISE Gérald et BAKANIBINA Athanase: La planification dans les p.m.e; une synthèse des résultats empirique, conclusions et recommandations. Revue internationale p.m.e, volume 3, n°2, 1990.
- DESBIENS Jacques: Tout savoir ou presque sur les 50 villes du Québec: Édition, Groupe Jacques Desbiens, 1993.
- DRUCKER Peter : Façonner l'avenir. Les éditions d'organisation, 1988.
- DUBUC Monique et LEVASSEUR Pierre : La p.m.e dans tous ses états; gérer les crises de l'entreprise. Les éditions transcontinentales inc, 1996.
- DUCHÉNEAULT B. : Les dirigeants de p.m.e : enquête, chiffres, analyses pour mieux les connaître. Édition Maxima, Paris, 1996
- DUSSAULT Louis et LORRAIN Jean : Les entrepreneurs en phase de démarrage; Profil psychologique et comportement de gestion. Revue p.m.o volume 2, n°1, 1986.
- FILION Louis Jacques: Réaliser son projet d'entreprise. Les éditions Transcontinentales inc, 1997
- FRANK H., PLASCHKA G.R. et WELSH H. : Valeurs guidant la planification des nouvelles entreprises : une comparaison internationale. Revue internationale p.m.e, volume 4, n°1, 1991.
- GARNEAU Jean-François, DÉRY Richard : Le Québec économique. Les éditions Transcontinentales inc, 1996
- GASSE Yvon et D'AMBOISE Gérard : Défis prioritaires pour propriétaire-dirigeant de p.m.e; similitudes et différences. Faculté des sciences de l'administration, Université de Laval, Québec, 1982.
- GASSE Yvon et D'AMOUR Aline: Profession :Entrepreneur. Édition Transcontinentale, Montréal, 1993.

- GASSE Yvon : L'utilisation des diverses techniques et pratiques de gestion dans la p.m.e. Revue p.m.o, volume 4, n°1, 1989.
- GÉLINAS René, HALLEY Alain, JACOB Real, DROLET Jocelyn : les Caractéristiques et les spécificités de la p.m.e: favorables ou défavorables au juste à temps. Revue internationale P.M.E, vol 9, n°2, 1996.
- HRONEC Steven.M. et ANDERSON Arthur.: Vital signs : Des indicateurs, coût, qualité, délai, pour optimiser la performance de l'entreprise. Les éditions d'organisation, Paris 1995.
- JULIEN Pierre-André et BRUYET Christian : Entrepreneur « un gars bien ordinaire...! »; réflexions sur le besoin de repenser la fonction entrepreneuriale dans nos économies. Revue organisation, 1998.
- JULIEN Pierre-André et MORIN Martin : Mondialisation de l'économie et p.m.e Québécoises. Édition ; les presses de l'université du Québec, 1995.
- JULIEN Pierre-André : L'entrepreneuriat au Québec. Les éditions transcontinental inc et les éditions de la fondation entrepreneurship, 2000.
- KOTTER John : Le Leadership : clé de l'avantage concurrentiel. Inter édition, 1990.
- LALONDE Claude. : Caractéristiques et pratiques de management des Propriétaires- dirigeants dont l'entreprise a été mise en faillite : une étude en contexte régional au Québec. Thèse : faculté des sciences de l'administration, université de Laval, 1985.
- LOKOTO Ekot'e Panga : Secteur informel à Kinshasa et les enjeux d'un Développement endogène . Université Catholique de Louvain (UCL), 1987.
- LORRAIN Jean, BELLE André, RAMANGALAHY Charles : Relation entre le profil de comportement des propriétaires -dirigeants et le stade d'évolution de leur entreprise. Revue internationale P.M.E, vol 7, n°1 1997.
- MORIN M Estelle, GUINDON Michel et BOULIANNE Emlio : Les indicateurs de Performance. Édition, Montréal, Ordre des comptables généraux licenciés du Québec, c 1996.

- NEFF E et GASSE Y. : Le contexte de l'entrepreneursip dans le pays en voie de Développement. Édition : Université Laval faculté des sciences de l'administration, 1990.
- NIYONGIRA Jacqueline : L'évaluation des besoins de formation des Entrepreneurs : cas du Rwanda. Mémoire, Université du Québec à Chicoutimi, 1993.
- NIYUNGEKO Paul. : Profil personnel, pratiques de gestion des propriétaires dirigeants et performance des p.m.e :cas du Burundi. Mémoire, Université du Québec à Chicoutimi, 1993.
- NOVELLI Hervé : Aider les p.m.e; défis et réalités. Édition d'organisation, Paris 1994.
- PAYETTE, Adrien : L'efficacité des gestionnaires et des organisations. Édition Sillery : Presses de l'université du Québec, c 1988..
- PROUXL Marc-Urbain :Dossier informatif : La maîtrise de l'information stratégique chez les milieux locaux. Éditions Sapienta, 1994
- SILVESTRE Hugues et GOUJET Régis : Lisibilité de l'environnement, Management stratégique; éléments de recherche sur les P.M.I. Revue internationale p.m.e, 1996.
- SU ZHAN et LESSARD Louis - Frédéric : Application d'un modèle révisé de Hofstede à La compréhension des traits culturels des gestionnaires québécois : Revue organisation, volume 7 n°1, 1998.
- TORRES Olivier : Pour une approche contingente de la spécificité de la P.M.E. Revue internationale P.M.E. vol 10, n°2, 1997.
- TOULOUSE Jean-marie : L'entrepreneursip au Québec. Édition Montréal, Fides, 1979.
- ZAHARATON Aboubakar-Ataka : Formation et gestion des dirigeants : cas des Entreprises industrielles du Niger. Mémoire, Université du Québec à Chicoutimi, 1995.

ANNEXE

ANALYSE DES VARIANCES

PRATIQUES DE GESTION

Test F pour pratique de gestion

Variable "groupe" : formation

Ratio théorique = 1

	Ratio de Var.	DDL num	DDL dén.	F	p
0, 1	.	3	0	.	.
0, 2	1.430	3	8	1.430	.7256
0, 3	1.462	3	19	1.462	.6835
1, 2	.	0	8	.	.
1, 3	.	0	19	.	.
2, 3	1.022	8	19	1.022	.9711

Info. du groupe pour pratique de gestion

Variable "groupe" : formation

	nombre	Moy.	Variance	Dév Std	Erreur Std
0	4	10.000	24.000	4.899	2.449
1	1	13.000	.	.	.
2	9	8.444	16.778	4.096	1.365
3	20	10.100	16.411	4.051	.906

Test F pour pratique de gestion

Variable "groupe" : secteur

Ratio théorique = 1

	Ratio de Var.	DDL num	DDL dén.	F	p
1, 2	.	14	0	.	.
1, 3	1.809	14	9	1.809	.3413
1, 4	.	14	0	.	.
1, 5	1.666	14	6	1.666	.4761
2, 3	.	0	9	.	.
2, 4	.	0	0	.	.
2, 5	.	0	6	.	.
3, 4	.	9	0	.	.
3, 5	.921	9	6	.921	.9149
4, 5	.	0	6	.	.

Info. du groupe pour pratique de gestion

Variable "groupe" : secteur

	nombre	Moy.	Variance	Dév Std	Erreur Std
1	15	9.067	22.210	4.713	1.217
2	1	9.000	.	.	.
3	10	11.500	12.278	3.504	1.108
4	1	8.000	.	.	.
5	7	9.000	13.333	3.651	1.380

PERFORMANCE

Test F pour performance

Variable "groupe" : secteur

Ratio théorique = 1

	Ratio de Var.	DDL num.	DDL dén.	F	p
1, 2	.	14	0	.	.
1, 3	.910	14	9	.910	.8782
1, 4	.	14	0	.	.
1, 5	1.215	14	6	1.215	.7846
2, 3	.	0	9	.	.
2, 4	.	0	0	.	.
2, 5	.	0	6	.	.
3, 4	.	9	0	.	.
3, 5	1.336	9	6	1.336	.7081
4, 5	.	0	6	.	.

Info. du groupe pour performance

Variable "groupe" : secteur

	nombre	Moy.	Variance	Dév Std	Erreur Std
1	15	2.800	2.314	1.521	.393
2	1	4.000	.	.	.
3	10	2.100	2.544	1.595	.504
4	1	3.000	.	.	.
5	7	3.286	1.905	1.380	.522

TEST DES DIFFÉRENCES DES MOYENNES

PRATIQUE DE GESTION

Test-t séries non appariées pour pratique de gestion

Variable "groupe" : expérience

Ecart théorique = 0

	Ecart moyen	DDL	t	p
0, 1	-2.187	32	-1.555	.1298

Info. du groupe pour pratique de gestion

Variable "groupe" : expérience

	nombre	Mby.	Variance	Dév Std	Erreur Std
0	13	8.385	14.756	3.841	1.065
1	21	10.571	16.557	4.069	.888

Test-t séries non appariées pour pratique de gestion

Variable "groupe" : env.favorable

Ecart théorique = 0

	Ecart moyen	DDL	t	p
0, 1	-.028	32	-.020	.9845

Info. du groupe pour pratique de gestion

Variable "groupe" : env.favorable

	nombre	Mby.	Variance	Dév Std	Erreur Std
0	18	9.722	12.801	3.578	.843
1	16	9.750	21.933	4.683	1.171

Test-t séries non appariées pour pratique de gestion

Variable "groupe" : reseaux

Ecart théorique = 0

	Ecart moyen	DDL	t	p
0, 1	-.795	32	-.539	.5938

Info. du groupe pour pratique de gestion

Variable "groupe" : reseaux

	nombre	Mby.	Variance	Dév Std	Erreur Std
0	22	9.455	17.974	4.240	.904
1	12	10.250	14.932	3.864	1.115

Test-t séries non appariées pour pratique de gestion

Variable "groupe" : progr etatique ou p

Ecart théorique = 0

	Ecart moyen	DDL	t	p
0, 1	.849	32	.531	.5993

Info. du groupe pour pratique de gestion

Variable "groupe" : progr etatique ou p

	nombre	Mby.	Variance	Dév Std	Erreur Std
0	25	9.960	18.040	4.247	.849
1	9	9.111	13.611	3.689	1.230

PERFORMANCE

Test-t séries non appariées pour performance

Variable "groupe" : reseaux

Ecart théorique = 0

	Ecart moyen	DDL	t	p
0, 1	-.152	32	-.277	.7837

Info. du groupe pour performance

Variable "groupe" : reseaux

	nombre	Mby.	Variance	Dév Std	Erreur Std
0	22	2.682	2.037	1.427	.304
1	12	2.833	2.879	1.697	.490

Test-t séries non appariées pour performance
 Variable "groupe" : progr etatique ou p
 Ecart théorique = 0

	Ecart moyen	DDL	t	p
0, 1	-.511	32	-.871	.3901

Info. du groupe pour performance

Variable "groupe" : progr etatique ou p

	nombre	Moy.	Variance	Dév Std	Erreur Std
0	25	2.600	2.083	1.443	.289
1	9	3.111	2.861	1.691	.564

Test-t séries non appariées pour performance
 Variable "groupe" : crédit bancaire
 Ecart théorique = 0

	Ecart moyen	DDL	t	p
0, 1	-.183	32	-.296	.7689

Info. du groupe pour performance

Variable "groupe" : crédit bancaire

	nombre	Moy.	Variance	Dév Std	Erreur Std
0	26	2.692	2.382	1.543	.303
1	8	2.875	2.125	1.458	.515

Test-t séries non appariées pour performance
 Variable "groupe" : envir.favorable
 Ecart théorique = 0

	Ecart moyen	DDL	t	p
0, 1	-.028	32	-.053	.9581

Info. du groupe pour performance

Variable "groupe" : envir.favorable

	nombre	Moy.	Variance	Dév Std	Erreur Std
0	18	2.722	2.565	1.602	.378
1	16	2.750	2.067	1.438	.359

RÉGRESSION

PRATIQUES DE GESTION

ÂGE DE L'ENTREPRISE

Résumé régression

pratique de gestion vs âge entreprise

Nombre	34
Manquants	0
R	.148
R carré	.022
R carré ajusté	.
Ec. type résiduel	4.087

Tableau d'ANOVA

pratique de gestion vs âge entreprise

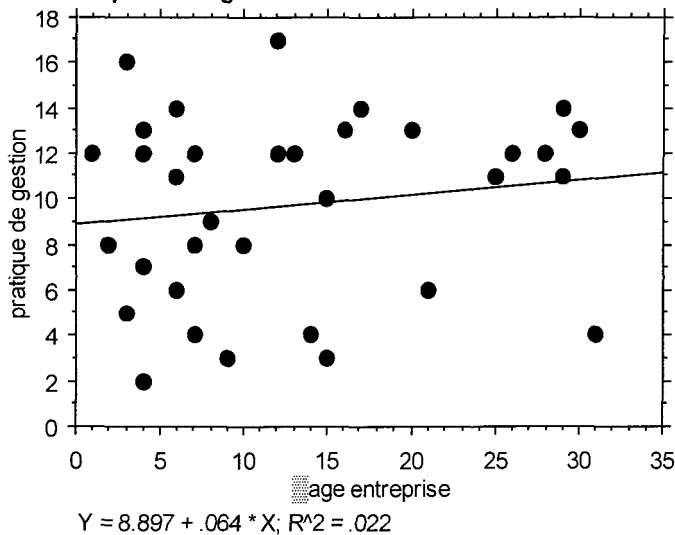
	DDL	Somme des carrés	Carré moyen	Valeur de F	Valeur de p
Régression	1	11.973	11.973	.717	.4035
Résidu	32	534.644	16.708		
Total	33	546.618			

Coeff. de régression

pratique de gestion vs âge entreprise

	Coefficient	Erreur standardisée	Coeff. standardisé	Valeur de t	Valeur de p
Terme cst.	8.897	1.213	8.897	7.333	<.0001
âge entreprise	.064	.076	.148	.847	.4035

Graphe de régression



AVEC 31 ENTREPRISES

Résumé régression

pratique de gestion vs âge entreprise

Nombre	31
Manquants	0
R	.351
R carré	.123
R carré ajusté	.093
Ec. type résiduel	3.562

Tableau d'ANOVA

pratique de gestion vs âge entreprise

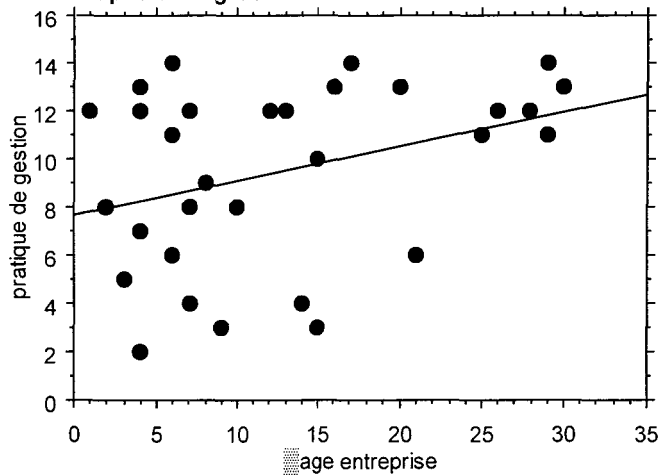
	DDL	Somme des carrés	Carré moyen	Valeur de F	Valeur de p
Régression	1	51.796	51.796	4.082	.0527
Résidu	29	367.946	12.688		
Total	30	419.742			

Coeff. de régression

pratique de gestion vs âge entreprise

	Coefficient	Erreur standardisée	Coeff. standardisé	Valeur de t	Valeur de p
Terme cst.	7.629	1.119	7.629	6.816	<.0001
âge entreprise	.145	.072	.351	2.020	.0527

Graphe de régression



$$Y = 7.629 + .145 * X; R^2 = .123$$

ÂGE DE L'ENTREPRENEUR

Résumé régression pratique de gestion vs âge

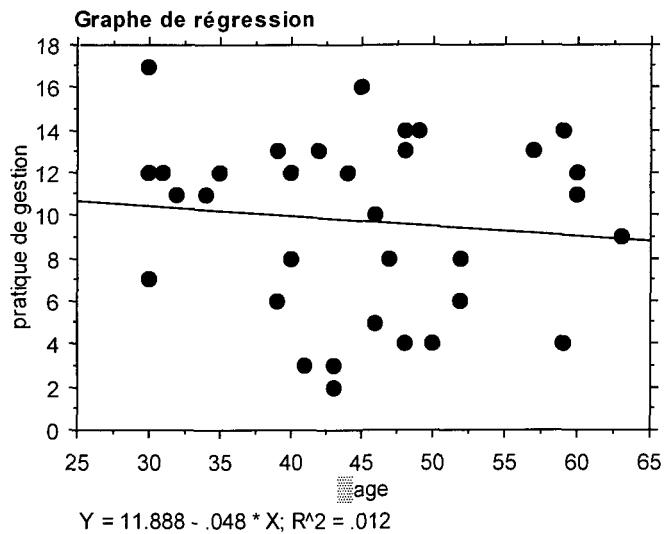
Nombre	34
Manquants	0
R	.110
R carré	.012
R carré ajusté	.
Ec. type résiduel	4.108

Tableau d'ANOVA pratique de gestion vs âge

	DDL	Somme des carrés	Carré moyen	Valeur de F	Valeur de p
Régression	1	6.669	6.669	.395	.5340
Résidu	32	539.949	16.873		
Total	33	546.618			

Coeff. de régression pratique de gestion vs âge

	Coefficient	Erreur standardisée	Coeff. standardisé	Valeur de t	Valeur de p
Terme cst.	11.888	3.496	11.888	3.401	.0018
âge	-.048	.076	-.110	-.629	.5340



Résumé régression
pratique de gestion vs formation

Nombre	34
Manquants	0
R	.014
R carré	1.999E-4
R carré ajusté	.
Ec. type résiduel	4.133

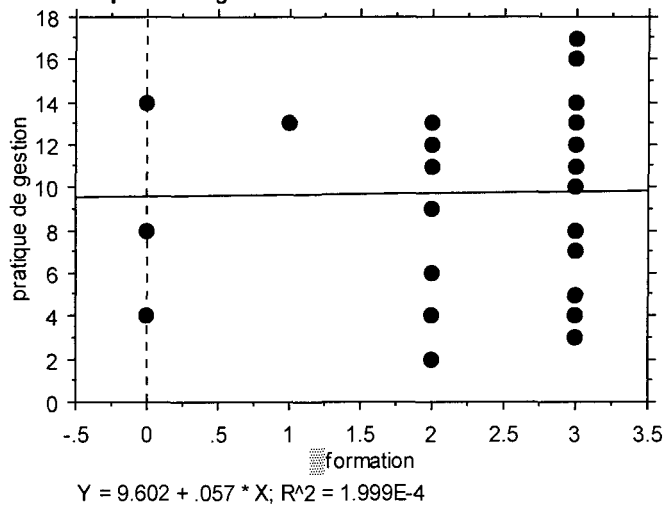
Tableau d'ANOVA
pratique de gestion vs formation

	DDL	Somme des carrés	Carré moyen	Valeur de F	Valeur de p
Régression	1	.109	.109	.006	.9367
Résidu	32	546.508	17.078		
Total	33	546.618			

Coeff. de régression
pratique de gestion vs formation

	Coefficient	Erreur standardisée	Coeff. standardisé	Valeur de t	Valeur de p
Terme cst.	9.602	1.805	9.602	5.319	<.0001
formation	.057	.715	.014	.080	.9367

Graphe de régression



**Résumé régression
performance vs secteur**

Nombre	34
Manquants	0
R	.061
R carré	.004
R carré ajusté	.
Ec. type résiduel	1.524

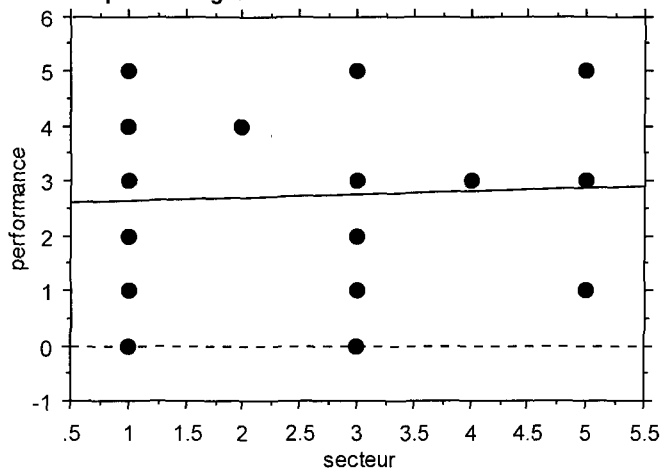
**Tableau d'ANOVA
performance vs secteur**

	DDL	Somme des carrés	Carré moyen	Valeur de F	Valeur de p
Régression	1	.275	.275	.118	.7329
Résidu	32	74.342	2.323		
Total	33	74.618			

**Coeff. de régression
performance vs secteur**

	Coefficient	Erreur standardisée	Coeff. standardisé	Valeur de t	Valeur de p
Terme cst.	2.589	.499	2.589	5.193	<.0001
secteur	.058	.168	.061	.344	.7329

Graphe de régression



Résumé régression

performance vs age entreprise

Nombre	34
Manquants	0
R	.514
R carré	.264
R carré ajusté	.241
Ec. type résiduel	1.310

Tableau d'ANOVA

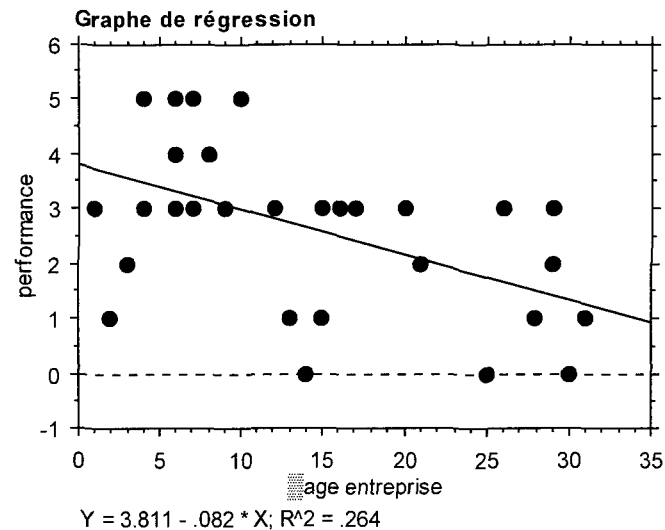
performance vs age entreprise

	DDL	Somme des carrés	Carré moyen	Valeur de F	Valeur de p
Régression	1	19.735	19.735	11.506	.0019
Résidu	32	54.883	1.715		
Total	33	74.618			

Coeff. de régression

performance vs age entreprise

	Coefficient	Erreur standardisée	Coeff. standardisé	Valeur de t	Valeur de p
Terme cst.	3.811	.389	3.811	9.805	<.0001
age entreprise	-.082	.024	-.514	-3.392	.0019



Résumé régression

performance vs pratique de gestion

Nombre	34
Manquants	0
R	.062
R carré	.004
R carré ajusté	.
Ec. type résiduel	1.524

Tableau d'ANOVA

performance vs pratique de gestion

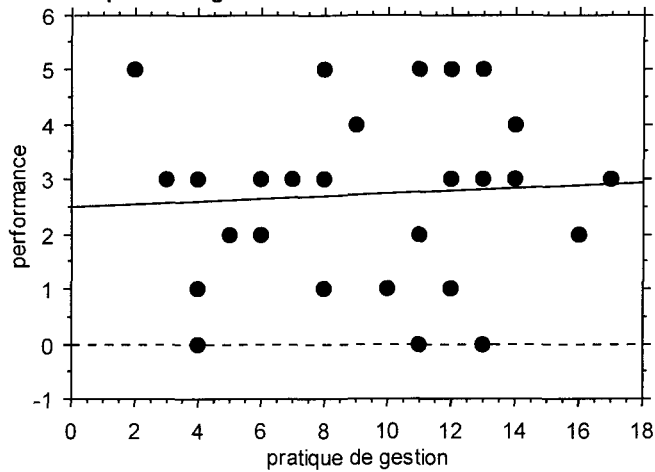
	DDL	Somme des carrés	Carré moyen	Valeur de F	Valeur de p
Régression	1	.291	.291	.125	.7256
Résidu	32	74.326	2.323		
Total	33	74.618			

Coeff. de régression

performance vs pratique de gestion

	Coefficient	Erreur standardisée	Coeff. standardisé	Valeur de t	Valeur de p
Terme cst.	2.511	.686	2.511	3.658	.0009
pratique de gestion	.023	.065	.062	.354	.7256

Graphe de régression



QUESTIONNAIRE

I. DONNÉES SUR LES CARACTÉRISTIQUES DU PROPRIÉTAIRE-DIRIGEANT.

1. Âge: _____

2. État civil: Marié Célibataire Autres

3. Pays d'origine: _____

4. Depuis quand êtes-vous devenu propriétaire -dirigeant ? _____

5. Formation académique

a. Scolarité:

Non scolarisé _____

Primaire _____

Secondaire _____

Universitaire

- Graduat _____

- Licence _____

- Maîtrise _____

b. Type de formation

Gestion _____

Économie _____

technique _____

Autres _____

6. Expérience de travail (répondez par oui ou non)

- Avez-vous travaillé à plein temps avant de posséder votre propre entreprise? _____

- Si oui , quels titres ou postes occupiez vous successivement. _____

7. Antécédents familiaux.

- Avez-vous un membre de votre famille en affaire? Oui___ Non___

- Si oui, lequel _____

8. Avez vous été influencé par des personnes de votre entourage (famille ou autre) dans votre désir de " partir en affaire " ?

Oui ___

Non ___

Si oui quel lien avez-vous avec ces personnes ? _____

9. Quelle occupation exerçaient-elles? _____

II. RENSEIGNEMENTS SUR L'ENTREPRISE

1. Année de création de l'entreprise _____

2. Par qui fut elle créée _____

3. Si vous en êtes pas le fondateur, quand en avez vous pris la direction? _____

4. Quelle est la forme légale de votre entreprise?

- SPRL _____

- SARL _____

- Autres (précisez) _____

5. Secteur d'activité

- Commerciale et industrielle _____

- Papier _____

- Services _____

- Textile _____

- Agro -alimentaire _____

6. Y a-t-il des partenaire (co-actionnaires ou associé) qui assument des tâches ou responsabilités au sein de votre entreprise ? Oui _____ Non _____

Quelles fonctions occupent-elles? _____

7. Avez-vous un conseil d'administration?

oui ____

non ____

Si oui, indiquer le nombre de membres _____

III. LES ACTIVITÉS DE GESTION

1. Votre entreprise a-t-elle l'habitude de faire une planification?

Oui ____ Non ____

2. Votre entreprise s'est-elle fixée des objectifs généraux?

Oui ____ Non ____

3. Si oui, ces objectifs sont-ils écrits?

Oui ____ Non ____

4. S'agit-il d'objectifs à:

- Court terme (moins d'un an)
- moyen terme (1 à 2 ans)
- long terme (3 ans et plus)

5. Qui fixe ces objectifs? _____

6. Indiquer les informations incluses dans les objectifs

- Profits projetés
- Ventes projetés
- Coûts et dépenses prévus
- Capacité de production à utiliser
- Autres _____

7. Votre planification (objectif - prévision) de production est basée sur:

- Carnet de commandes
- Analyse du point mort (ventes nécessaire pour couvrir les dépenses)
- Étude des opportunités du marché
- Autres _____

8. Avez-vous des plans formels pour vos principales activités?

Oui _____ Non _____

9. Indiquer dans quelles mesure chacune des activités suivantes fait partie de votre planification.

Activités	Très fortes	Forte	Moyenne	Faible	Très faible
b64 Production	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b18 Marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Finance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personnel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Au sein de l'entreprise, qui prend les décisions concernant:

- Les investissements _____
- Les arrangements financiers _____
- Les ventes _____
- Les horaires de travail et méthodes _____
- L'embauche et la promotion _____

11. Sur quoi vous vous basez lors d'une prise de décision importante:

- Sur votre perception ou votre intuition de la situation? _____
- Sur des évaluations ainsi que des éléments statistiques ? _____

12. En prenant des décisions importantes dans votre entreprise:

- Vous vous faites votre propre idée sans consulter d'autres personnes? _____
- Vous consultez des proches (amis ou parents)? _____
- Vous consultez des subordonnées? _____
- Vous consultez des experts à l'extérieur de l'entreprise? _____
- Vous consultez d'autres hommes d'affaires? _____

13. Si vous consultez d'autres personnes, par qui les décisions finales sont-elles prises?

- Par vous-même? _____
- Par vous et les personnes consultées? _____
- Par vous et d'autres personnes? _____
- Par d'autres personnes? _____

14. Avez-vous un organigramme écrit de la structure de votre entreprise?

Oui _____ Non _____

15. Existe-t-il dans votre entreprise une description écrite des tâches spécifiant les fonctions et responsabilités des employés?

Oui _____ Non _____

16. Quelle importance relative, donnez-vous à chacune des critères suivants dans le recrutement du personnel d'opération?

	Forte	Moyenne	Faible
a. Instruction	_____	_____	_____
b. Expérience	_____	_____	_____
c. Âge	_____	_____	_____
d. Relations d'affaires	_____	_____	_____
e. Relations de famille	_____	_____	_____
f. Attrait pour le métier	_____	_____	_____
g. Autre	_____	_____	_____

17. Quelle utilisation votre entreprise fait-elle des moyens de contrôle.

Activités	Fréquence				
	aucune	1 fois/an	2 fois/an	3-4 fois/an	12 fois/an
<u>Production</u>					
- Contrôle des inventaires
- Prix de revient
- Budget de production
<u>Marketing et vente</u>					
- Budget des ventes (prévision)
- Budget de publicité
<u>Finance</u>					
- Budget des opérations courantes
- Budget des immobilisations
- Étude de rentabilité (coûts sur bénéfices)
- Analyse financière (états financiers)
<u>Personnel</u>					
- Évaluation du rendement (productivité)
- Fiche d'employé (accident – absentéisme)

IV. LA PERFORMANCE

1. Avez-vous réalisé des profits au cours de ces trois dernières années?

	Oui	Non
1995	_____	_____
1996	_____	_____
1997	_____	_____

2. Les profits ont-ils augmentés d'une année à l'autre?

	Oui	Non
De 1995-1996	_____	_____
De 1996-1997	_____	_____

V. L'ENVIRONNEMENT ORGANISATIONNEL.

1. Pensez-vous que l'environnement économique, social, politique et technologique de la ville de Kinshasa est favorable à l'expansion des p.m.e? Oui _____ Non _____

Si oui, indiquez les facteurs qui justifient votre réponse. _____

2. Avez-vous une forme de coopération ou collaboration avec :

- d'autres entreprises _____
- les institutions d'enseignements _____
- d'autres institutions _____, lesquelles _____

3. Avez-vous des réseaux informationnels dynamiques sur le marché, les opportunités, les modalités d'exportations, les technologies utilisables, le savoir-faire, les matières premières, les produits finis, les nouvelles techniques commerciales? Oui _____ Non _____

4. Ces réseaux sont-ils formels ou informels? Oui _____ Non _____

5. Pensez-vous que les institutions financières en place répondent au besoin en capital des agents économiques? Oui _____ Non _____

6. Avez-vous démarré votre entreprise avec vos propres capitaux ou avez-vous bénéficié du crédit d'une institution financière? Oui _____ Non _____

7. Bénéficiez-vous des programmes des institutions étatiques ou privées qui soutiennent le développement des entreprises. Oui _____ Non _____

8. De quid obtenez-vous des informations techniques :

- | | | | | |
|--|-----|-----|-----|-----|
| - des entreprises locales | Oui | ___ | Non | ___ |
| - des fournisseurs | Oui | ___ | Non | ___ |
| - des acheteurs | Oui | ___ | Non | ___ |
| - du gouvernement | Oui | ___ | Non | ___ |
| - des collègues (institutions d'enseignement) | Oui | ___ | Non | ___ |
| - du siège social extérieur | Oui | ___ | Non | ___ |

9. Participez-vous à des congrès, séminaires d'information ou de formation reliés ou non à l'industrie dans laquelle évolue votre entreprise ?

Oui ___

Non ___

Si oui, lesquels ?
