



## **Gouvernance et performance des Petites et Moyennes Entreprises de la ville de Bukavu en RDC : rôle modérateur du caractère familial de la PME**

## **Governance and performance of Small and Medium Enterprises in the city of Bukavu in the DRC: moderating role of the family character of the SME**

**MUSHAGALUSA NSHOMBO Jean Marie**

Docteur en Sciences Economiques et de gestion, Finance publique  
Professeur à l'Université Officielle de Bukavu ; Faculté d'Economie et de Gestion  
Attaché au Centre de Recherche pour le Développement Economique de l'Université  
Officielle de Bukavu  
[Mushagalusa2007@yahoo.fr](mailto:Mushagalusa2007@yahoo.fr)

**MMENGE Adolphe**

Doctorant en sciences de gestion  
Ecole Doctorale de l'Université du Burundi  
Enseignant chercheur ; Faculté des Sciences Economiques et de gestion  
Université Officielle de Bukavu  
Attaché au Centre Universitaire de Recherche pour le Développement Economique et Social  
Research (CURDES)  
[adolphemmenge@gmail.com](mailto:adolphemmenge@gmail.com)

**Date de soumission** : 02/01/2020

**Date d'acceptation** : 27/02/2020

**Pour citer cet article** :

MUSHAGALUSA NSHOMBO J.M. & MMENGE A. (2020), «Gouvernance et performance des Petites et Moyennes Entreprises de la ville de Bukavu en RDC : rôle modérateur du caractère familial de la PME», Revue Internationale du chercheur «Volume 1 : Numéro 1» pp : 154 - 175

**Digital Object Identifier** : <https://doi.org/10.5281/zenodo.3899980>



## Résumé

L'environnement dans lequel évolue actuellement les PME oblige leurs dirigeants à mettre en œuvre des plans d'actions susceptibles d'orienter les actions vers les objectifs visés pour espérer être compétitif et créer de la richesse. Dans cette perspective, la mise place d'un système de contrôle et d'orientation d'action reste indispensable pour assurer la flexibilité des PME. Cette étude teste le rôle modérateur du caractère familial dans la relation entre la gouvernance et la performance des Petites et moyennes entreprises de la ville de Bukavu en République Démocratique du Congo et identifie les dimensions de la gouvernance plus significative dans l'explication de la performance. Elle analyse les données primaires collectées sur 260 PME de la ville de Bukavu. Le traitement des données a été obtenu en recourant à l'analyse factorielle exploratoire, à la régression et à la régression hiérarchique. Les résultats indiquent que le caractère familial module la force de relation entre la gouvernance et la performance des PME. Ils montrent aussi que le particularisme, les parties prenantes et la personnification sont les dimensions de la gouvernance qui influence positivement et significativement la performance des PME de la ville de Bukavu.

**Mots clés :** gouvernance ; efficacité ; PME ; efficience ; parcimonie.

## Abstract

The environment in which currently SME evolve obliges their managers to implement action plans likely to direct the actions towards the aims in order to hope to be competitive and create richness. From this point of view, the setting places of a system of control and of orientation of action remains essential to ensure the flexibility of SME. This study tests the moderating role of the family character in the relation between the governance and the performance of Small and medium enterprises of the Bukavu in Democratic Republic of Congo and identifies dimensions of governance more significant in the explanation of the performance. It analyzes the primary data collected on 260 SME of the town of Bukavu. The data processing was obtained through the exploratory factor analysis, the regression and the hierarchical regression. The results indicate that the family character modulates the force of relation between the governance and the performance of SME. They also show that particularism, the fascinating parts and personification are dimensions of the governance which influences positively and significantly the performance of SME of Bukavu.

**Key words :** gouvernance, effectiveness; SME; efficiency; parsimony



## Introduction

La performance est au cœur de toutes les démarches d'évaluation des entités économiques (Bergeron, 2000). Elle est la résultante des systèmes de gestion optés par les dirigeants de la PME au cours de la période déterminée (Pantin, 2010). Cependant, les PME évoluent dans un environnement en perpétuelle évolution, celui-ci oblige les dirigeants de mettre en œuvre des plans d'actions susceptibles d'orienter les actions vers les objectifs visés, de manière à être compétitif et créer de la richesse (Geniaux & Bonnardel, 2001). Cet aspect prouve la nécessité de la mise place d'un système de contrôle et d'orientation d'action pour assurer la flexibilité des PME (Kolsi & Ghorbel, 2011). Ces systèmes par lequel les entreprises sont dirigées et contrôlées est appelé gouvernance (Yassine, 2013). Elle oriente les décisions stratégiques et opérationnelles de l'entreprise engageant les ressources financières du propriétaire-dirigeant dans l'objectif de la création de la richesse (Cerrada & Janssen, 2006). Adapté aux PME, les raisonnements ci-dessus se justifient par le fait plus le dirigeant propriétaire adopte un niveau de gouvernance élevé plus il oriente les actions des toutes les parties prenantes vers les objectifs de la création de la richesse et plus la PME assure sa performance. Pour y parvenir, le dirigeant doit avoir la confiance des intervenants traduction de la convergence des intérêts de tous vers un objectif commun (Carre & Caspar, 1999). Ces caractéristiques sont plus visibles dans les PME à caractère familial. Cet aspect révèle que l'influence de la gouvernance sur la performance des PME est différentes selon que la PME est familiale ou non.

Dans le contexte de la RDC, le tissu économique est essentiellement constitué des PME. 80,7% des dirigeants des PME sont propriétaires de la PME (Adolphe 2018) ; 72,7% des PME sont familiales (Banque Mondiale, 2014) et dont le propriétaire dirigeant constitue le principal stakeholder (Ngongang, 2005). Le propriétaire-dirigeant s'implique dans tous les aspects de la gestion (St-Pierre & Cadieux, 2011). Il est souvent confondu avec l'entreprise (Julien, 1990). Il est le designer de la stratégie financière de son entreprise (Chikh, 2010). La PME constitue la cellule de base pour la relance de l'économie d'un pays du fait qu'elle est disséminée à travers le territoire du pays et surtout qu'elle n'exige pas d'investissement coûteux et de transfert massif des devises (Ndalo, 2010). Il apparaît donc pragmatique qu'à l'heure actuelle, on ne peut pas se soustraire du rôle important des PME dans le processus de développement d'un pays car celles-ci constituent non seulement une économie de proximité mais aussi et surtout le poumon de développement (Kamba-Kibatshi, 2016). En RDC par



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

L'analyse des PME de la ville de Bukavu permet de relever les constats suivants : (1) le caractère inconscient des pratiques de gestion dans les PME (Geniaux & Bonnardel, 2001). (2) la gouvernance de PME est plus ou moins efficace selon le niveau d'asymétrie entre les acteurs impliqués dans la gestion de l'entreprise (Hirigoyen, 2007). (3) les difficultés d'accès au marché extérieur, le non accès aux crédits, le manque de politique claire en faveur des PME (Ndalo, 2010). Ces constats révèlent que si la bonne gouvernance est intégrée dans les PME, ces dernières peuvent surmonter les obstacles auxquels elles se heurtent. Face à l'importance des PME et leur rôle inéluctable, il faut de ce fait examiner leurs gouvernances comme solution aux difficultés auxquelles elles font face.

Nombreuses sont les auteurs qui se sont intéressés sur les pratiques de gouvernance dans les PME et son impact sur la performance (André et al. (2006); Yassine (2013) ; Khaldi et Ali (2014) ; Kamala (2016), Elmajhed et Regar (2020)). L'analyse rapide de ces études montre qu'il existe une corrélation significative entre la performance et la gouvernance des PME, en prenant appuis sur la performance comme base d'évaluation. D'autres études soutiennent qu'il n'existe aucune relation entre la gouvernance et la performance de PME (Bocquet et Mothe (2008); Kolsi et Ghorbel (2011)). Ce travail montre le rôle incontournable de la bonne gouvernance dans les PME pour leurs permettre de surmonter leurs difficultés et ainsi améliorer la performance et éclaircir la relation entre les deux concepts de base en spécifiant les dimensions de la gouvernance disposant une influence significative sur la performance des PME de la ville de Bukavu en RDC. En outre, cette étude est la première, à notre connaissance, de mettre en exergue le rôle modérateur du caractère familial de la PME dans la relation entre la gouvernance et la performance de PME.

La présente étude veut combler ce gap et poursuit les objectifs complémentaires suivants : (a) Tester le rôle modérateur du caractère familial de la PME dans la relation entre la gouvernance et la performance des PME ; (b) identifier les dimensions de la gouvernance plus significatives dans l'explication de la performance des PME.



La population cible est constituée des 2.143 dirigeants des PMES de la ville de Bukavu sur lesquels ce travail tente de généraliser les résultats grâce à un échantillon de 260 dirigeants des PME. Le traitement des données a été obtenu en recourant successivement à l'analyse factorielle exploratoire, à la régression et à la régression hiérarchique.

Outre, l'introduction et les principales conclusions, les implications, les limites de l'étude ainsi que les perspectives pour les recherches futures, ce travail est subdivisé en trois sections. La première présente la revue de la littérature. La deuxième présente la méthodologie. La troisième présente et discute les résultats.

## 1. Revue de la littérature

### 1.1 La gouvernance

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

#### 1.1.1 Définition de la gouvernance

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

La gouvernance ainsi définie fait apparaître trois sortes à savoir la ***gouvernance managériale*** (séparation entre propriété et contrôle, la manière suivant laquelle les dirigeants sont continuellement contrôlés ; souvent retrouvée dans les entreprises cotées) ; ***la gouvernance d'alliance*** (séparation entre propriété et pouvoir mais les dirigeants ne sont pas soumis à un grand contrôle comme pour le cas de la gouvernance managériale) et ***la gouvernance***



*entrepreneuriale ou familiale* (Cerrada & Janssen, 2006). Cette recherche s'intéresse à la gouvernance entrepreneuriale caractérisée par la réunion entre le pouvoir et la propriété (Elmajhed & Regae, 2020). Cerrada et Janssen (2006), identifient trois caractéristiques principales de la gouvernance entrepreneuriale dont : la parcimonie, la personnification et le particularisme. Ils montrent que ces trois caractéristiques sont la source d'importants avantages susceptibles d'engendrer une plus grande performance.

Assia (2016) quant à lui montre que les actionnaires (shareholders), le conseil d'administration (board of directors), le management et les parties prenantes (stakeholders) doivent être retenus comme composante de la gouvernance d'entreprise. Bach (2018) par contre retient la taille du conseil d'Administration, l'âge du dirigeant et la visée dynastique de l'entreprise comme composante de la gouvernance.

Tous les composants cités s'harmonisent parfaitement avec la vérité des grandes entreprises et certaines PME ; cependant, la réalité et les caractéristiques de PME de la RDC ne permettent pas d'utiliser ces composantes. Parce que, les actionnaires sont en même temps les propriétaires dirigeant dans les PME de la RDC et il y a absence du conseil d'administration qui, parfois peut être remplacé par le conseil de famille pour le cas de PME familiale.

La présente étude utilise les trois grandes caractéristiques qui ressortent dans la définition de la gouvernance entrepreneuriale, à savoir la parcimonie, la personnification et le particularisme. A ces trois éléments s'ajoutent les parties prenantes pour conceptualiser la gouvernance dans le contexte des PME de la ville de Bukavu (Essama, Kamga, & Zama-Akono, 2015).

La parcimonie découle du fait que les décisions stratégiques de l'entreprise engagent les ressources financières du propriétaire-dirigeant et/ou de sa famille, ce qui pousse le dirigeant à plus de prudence et réduit la probabilité d'opportunisme.

La deuxième caractéristique signifie que l'autorité organisationnelle est personnifiée par le propriétaire-dirigeant. La réunion du capital et du pouvoir managérial entre ses mains et/ou celles de sa famille lui permettent de s'affranchir des contraintes internes et externes.

Cerrada et Janssen (2006) continuent à montrer que la troisième caractéristique c'est-à-dire le particularisme résulte de cette personnification. Le fait que l'entreprise soit considérée comme une prolongation de la personnalité du propriétaire-dirigeant, combinée à certaines



imperfections de marché permet à ce dernier de poursuivre une fonction-objectif différente de celle d'un dirigeant non propriétaire et/ou externe à la famille.

Pour le cas de cette étude vu la spécificité de PME, il semble indispensable de s'intéresser aux parties prenantes internes. C'est ainsi que le concept des parties prenantes « shareholders » désigne tous les partenaires internes de l'entreprise qui sont touchés par l'activité de celle-ci (Assia, 2016).

### **1.2 Performance des PME**

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

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

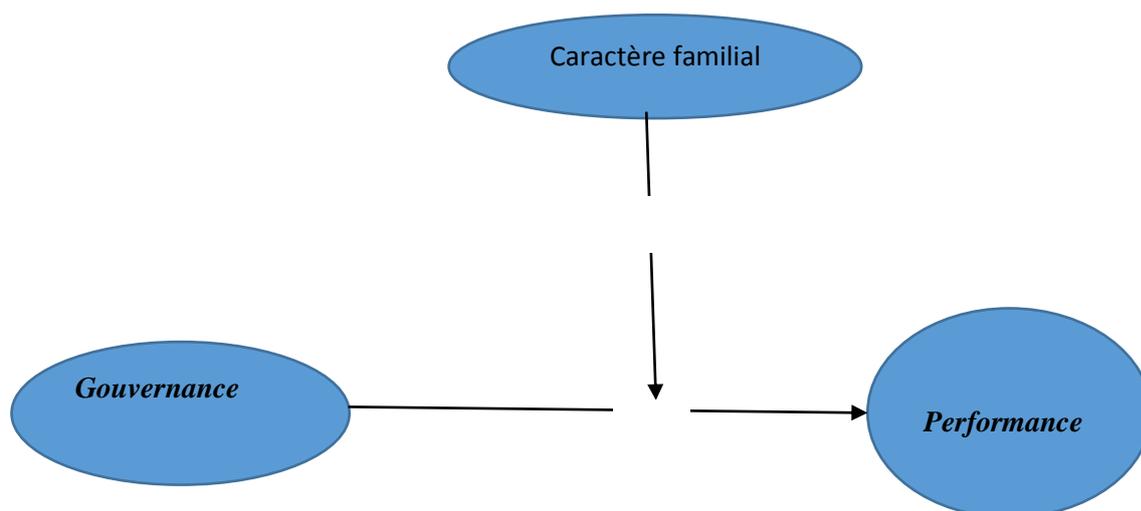
mesurée en tenant compte à la fois d'indicateurs subjectifs et objectifs (Morin et al., 1996 ; Bergeron, 2002, Westhead et Howorth, 2006). Bergeron (2002), montre par exemple que la performance doit être mesurée en tenant compte de la spécificité des Petites et moyennes entreprises et en se référant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

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

### 1.3 Modèle théorique et développement des hypothèses

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

Figure 1 modèle théorique



Source : Auteurs

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



Cette relation est définie dans une interdépendance réciproque entre les deux variables. En effet, pour être performante, le dirigeant de la PME doit mettre au point un système de contrôle et de gestion (Devos & Taskin, 2005). Ce dernier doit être capable d'orienter les actions de tout individu vers les objectifs préalablement définis. Ceci ne peut être possible que si le dirigeant reçoit la confiance des tous les intervenants en incitant la convergence des intérêts des différentes parties prenantes vers les objectifs de création de la richesse. Or, ces sont les dirigeants des PME qui sont supposés obtenir la confiance de tous pour porter l'image et l'avenir de la famille, ceci accroît la convergence des intérêts de membre de la famille pour sauvegarder la réputation et le patrimoine commun. Les arguments ci-haut évoqués laissent sous-entendre que la force de relation entre la gouvernance et la performance de la PME est modulée par le caractère familial de la PME.

### **1.3.1 Relation entre la gouvernance et la performance**

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



définis. Ceci ne peut être possible que lorsque le dirigeant applique une bonne gouvernance. Cet aspect nous amène à postuler que:

*H1 : la gouvernance des PME influencerait positivement sur la performance des PME*

En outre, Cerrada et Janssen (2006), montrent qu'il existe une relation positive entre les différentes dimensions de la gouvernance et la performance des PME. Les résultats similaires ont été trouvés par (Carney, 2005 et Mishra et al., 2001) qui indiquent que les dimensions comme personnalisation, parcimonie et particularisme constituent des sources importantes d'avantages susceptibles d'engendrer une grande performance. L'argument sous-jacent est lié au fait que la réunion du capital et du pouvoir managérial entre les mains du propriétaire dirigeant, lui permettent de s'affranchir des contraintes internes et externes et de mobiliser les capacités pour définir les stratégies financières optimales pour assurer la création de la richesse. Cet argument nous conduit à formuler l'hypothèse suivante :

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

### **1.3.2 Rôle modérateur de caractère familial dans la relation entre la gouvernance et la performance**

Le caractère familial peut aussi jouer un rôle modérateur dans la relation entre la gouvernance et la performance. En effet, la gouvernance ne conduira à la performance que si les dirigeants disposent une capacité élevée d'orienter les actions des intervenants vers les objectifs préalablement fixés (Cerrada & Janssen, 2006). Ceci reste possible que lorsque tous les intervenants disposent un niveau de confiance élevé envers les dirigeants qui militent pour l'intérêt commun. Cette forte probabilité à assurer la convergence d'intérêt des intervenants est plus observée chez les dirigeants des PME à caractère familial. Dans cette optique l'impact de la gouvernance sur la performance sera plus élevé lorsque la PME est de caractère familial. Sur base de ces arguments, nous formulons l'hypothèse suivante:

*H2: le lien entre la gouvernance et la performance des PME serait plus élevé lors que la PME est à caractère familial.*

## **2. Méthodologie**

### **2.1 Echantillon**

La présente étude analyse les données primaires collectées sur les dirigeants des PME de la ville de Bukavu. L'accent placé sur les dirigeants de la ville de Bukavu est dicté par l'accessibilité et la concentration des PME à Bukavu. Selon le rapport de l'Inspection



Provinciale des Petites et Moyennes Entreprises et Artisanats du Sud Kivu 2018 (IPMEA/S-K), la population des PME de la ville de Bukavu est de 2.143 entreprises. La présente étude a ciblé 310 dirigeants et utilise un questionnaire d'enquête comprenant deux parties. La première partie reprend les questions fermées et ouvertes relatives aux profils des dirigeants et de la PME. La deuxième partie comprend une échelle multi item relative aux différentes dimensions de la gouvernance et de la performance. Une échelle de mesure du type Likert à 5 niveaux allant de (1. *Tout à fait d'accord* ; 2. *D'accord* ; 3. *Neutre* ; 4. *Pas d'accord* et 5. *Pas du tout d'accord*) a été utilisée pour les deux variables. Le choix de cette échelle se justifie par le fait qu'elle facilite la tâche aux répondants et à l'élaborateur des items, mais aussi et surtout elle rend l'interprétation aisée (Mansouri, M'zali, & Pereti, 2008). Sur un total de 310 questionnaires, un suivi régulier a permis de récupérer 260 questionnaires, soit un taux de non-réponse de 16.13%.

## 2.2 Mesure des variables

L'étude est construite autour de quatre variables : la performance, la gouvernance, le genre des dirigeants et le caractère familial de la PME. Deux des quatre variables sont latentes ou non observables (Memmi, 2002). Ces variables ont été mesurées par le biais des échelles de mesure antérieures inspirées fortement des travaux de (Namegabe, 2017 ; Bocco, 2010 ; Essama et al., 2015 et Cerrada et Janssen, 2006). Le tableau ci-dessous donne plus amples informations sur les items, les dimensions, les coefficients structurels et la communalité.

Tableau 1. Rapport de l'analyse factorielle exploratoire (N=260)

Description des variables	Coefficients structurels	Communalité
<b>Performance (<math>\alpha=0.741</math> ; <math>KMO=0.735</math>)</b>		
<b>EFFICIENCE (<math>\alpha=0.6</math>)</b>		
<b>EFFICI1 amélioration des produits</b>	0.769	0.749
<b>EFFICI2 intégration de nouvelles façons de travailler</b>	0.763	0.698
<b>EFFICI3 engagement dépense recherché et développement</b>	0.593	0.505
<b>EFFICACITE (<math>\alpha=0.652</math>)</b>		
<b>EFF1 engagement des dépenses pour la publicité</b>	0.804	0.681
<b>EFF2 disposer des meilleurs produits que les concurrents</b>	0.723	0.633
<b>EFF3 la quantité disponible couvre les besoins des clients</b>	0.664	0.574
<b>PERTINENCE (<math>\alpha=0.748</math>)</b>		
<b>PERTI1 mesure apport et effort des travailleurs</b>	0.787	0.627



<b>PERTI2 connaître les besoin et attentes des clients</b>	0.802	0.659
<b>PERTI3 atteindre les objectifs fixés au départ</b>	0.778	0.639
<b>PERTI4 réalisation des résultats attendus</b>	0.764	0.667
<b>PERTI5 réalisation objectifs attendus au coût réduit</b>	0.848	0.723
<b>Gouvernance (<math>\alpha=0.61</math> ; KMO=0.636)</b>		
<b>PARCIMONIE (<math>\alpha=0.621</math>)</b>		
<b>PARC11 pouvoir propriétaire dirigeant limité</b>	0.874	0.774
<b>PARC12 le dirigeant n'a pas le maximum de pouvoir</b>	0.819	0.724
<b>PERSONIFICATION (<math>\alpha=0.825</math>)</b>		
<b>PERS1 rencontre régulière avec les employés</b>	0.89	0.839
<b>PERS2 communication régulière avec les employés</b>	0.906	0.840
<b>PARTIE PRENANTE(<math>\alpha=0.421</math>)</b>		
<b>PPR1 dividendes de propriétaire sont suffisant</b>	0.768	0.689
<b>PPR2 chiffre d'affaire suffisant</b>	0.797	0.714
<b>PARTICULARISME (<math>\alpha=0.731</math>)</b>		
<b>PART1 identification d'un nouveau secteur d'activité</b>	0.767	0.639
<b>PART2 intérêt à comprendre et maîtriser un nouveau secteur</b>	0.772	0.624
<b>PART3 attirer une nouvelle opportunité d'affaire</b>	0.818	0.675

Source : Auteurs

2.2.1. *Variable dépendante*: La performance (PERFO) constitue notre variable dépendante. Elle est mesurée par onze (11) items regroupés en trois dimensions. Ces items sont inspirés des études antérieures de (Périgny, 2007 ; Namegabe, 2017 ; Bocco, 2010). Les résultats de l'analyse factorielle exploratoire montrent que la performance est un construit tridimensionnel qui explique 65.032 pourcent de la variance totale. Le test de fiabilité ( $\alpha=0.741$ ) montre que la cohérence interne entre les items est assurée ce qui fait présumer la fiabilité de l'échelle.

2.2.2. *Variable indépendante* : Dans cette étude, la gouvernance est notre variable indépendante notée GOUVE. Elle est captée par le biais d'une échelle de mesure composée de neuf items regroupés en quatre dimensions expliquant 72.415 pourcent de la variance totale. Ces items sont inspirés des études de (Essama et al., 2015 et Cerrada et Janssen, 2006). L'analyse de la fiabilité ( $\alpha=0.61$ ) montre que la cohérence interne et on peut présumer la fiabilité de l'échelle.

Le tableau ci-dessous détaille les dimensions et les items proposés ainsi que les dimensions et les items retenus, pour chaque construit, après le processus de purification de l'échelle.



Tableau 2. Synthèse des informations sur les mesures des variables

Construits	Dimensions proposées	Dimensions retenues	Items proposés	Items retenus	$\alpha$
Performance	3	3	18	11	0.741
Gouvernance	4	4	16	9	0.61

Sources : Auteurs

2.2.3. *Variables modératrices* : Le Caractère familial est utilisé comme la variable modératrice. Le Caractère familial est une variable binaire notée CARAF, prenant la valeur 1 si la PME est familiale et 0 si non.

3.2.4. *Variable de contrôle* : Dans cette étude les variables genre du dirigeant est considérée comme variable de contrôle. Le genre du dirigeant est une variable binaire notée GENR, prenant la valeur 1 si le poste de dirigeant est occupé par un homme et 0 s'il est occupé par une femme.

### 2.3 Techniques de traitement des données

Trois techniques ont facilité le traitement des données : l'analyse factorielle exploratoire en composantes principales, la régression et la régression hiérarchique.

L'analyse factorielle en composante principale nous a permis de mesurer et d'extraire les dimensions de la gouvernance et la performance des PME (Stafford & Bodson, 2006). L'analyse a permis d'abord de vérifier que les données relatives à chaque construit admettaient l'analyse factorielle ( $KMO \geq 0.50$  et le test de sphéricité de Bartlett avec chi-deux significatif  $\leq 0.05$ ) (Memmi, 2002)). L'analyse a permis ensuite d'extraire les facteurs (valeur propre  $> 1$ ) via une démarche itérative en supprimant les items qui ne contribuent pas à expliquer les construits en utilisant la communalité ( $\geq 0.5$ ) et les coefficients structurels ( $\geq 0.5$ ) comme critères principaux (Carricano & Poujol, 2009). La rotation varimax a été utilisée pour maximiser la chance que chaque variable soit corrélée à une seule composante (Stafford & Bodson, 2006). Le processus de purification a été arrêté tenants comptent du pourcentage de la variance expliquée<sup>2</sup> (Delobbe, 2017).

La régression nous a permis d'appréhender la relation entre la gouvernance et la performance des PME ainsi que la liaison entre les différentes dimensions de la gouvernance et la performance. La significativité des variables a été testée grâce aux statistiques t de Student.

<sup>2</sup> Il est conseillé d'arrêter le processus de purification lorsque la variance totale expliquée atteint au moins 60%.



La significativité globale du modèle a été obtenue grâce aux statistiques F de Fisher. La qualité du modèle a été testée par le  $R^2$  ajusté. Le modèle de régression se présente comme suit :

$$PERFO = \beta_0 + \beta_1 GOUVE + \varepsilon$$

$$PERFO = \beta_0 + \beta_1 PARCI + \beta_2 PERSO + \beta_3 PPRE + \beta_4 PARTI + \varepsilon$$

La régression hiérarchique a été mobilisée pour tester l'effet de modération Du caractère familial dans la relation entre la gouvernance et la performance. Trois modèles économétriques ont été respectivement testés (Baron et Kenny(1986), Delobbe (2017)).

$$Y_1 = \alpha_0 + \beta_1 M_i + \varepsilon \quad (1)$$

$$Y_2 = \alpha_1 + \beta_1 M_i + \beta_2 Z_i + \beta_3 X_1 + \varepsilon \quad (2)$$

$$Y_3 = \alpha_3 + \beta_1 M_i + \beta_2 Z_i + \beta_3 X_1 + \beta_4 X_1 * Z_i + \varepsilon \quad (3)$$

Où  $Y_i$  représente la performance,  $X_1$  la variable indépendante (Gouvernance)  $M$  la variable confondante (Genre),  $Z_i$  la variable modératrice (Caractère familial). L'effet de la modération du caractère familial dans la relation entre la gouvernance et la performance a été mesuré dans le troisième modèle. Nous avons opté pour la modération multiplicative (Haguma, Balemba, & Bitakuya, 2019). Celle-ci consiste à introduire dans le modèle les variables confondantes ( $M$ ), la variable indépendante ( $X_1$ ), les variables modératrices ( $Z_i$ ) et la variable d'interaction ( $X_1 * Z_i$ ). Pour valider cette modération, le coefficient  $\beta_4$  doit être significatif (Delobbe, 2017).

### 3. Présentation et discussion des résultats

#### 3.1. Le Tri à plat

Les résultats du tableau 3 ci-dessous indiquent que le score moyen de la gouvernance des PME de la ville de Bukavu est de 2.479 (36.975%) relevant que les dirigeants de PME de la ville de Bukavu jugent leur niveau de gouvernance inférieur à la moyenne.

En outre, le coefficient de concentration (Kurtosis) étant négatif (-0.329) prouve que les avis des dirigeants de la ville de Bukavu sur l'importance accordée à la gouvernance de leurs PME sont partagés. Le coefficient de symétrie étant positif (Skewness= 0.229) indique que les observations sont dans l'ensemble concentrées vers les valeurs moins élevées. Ceci révèle que les dirigeants des PME de la ville de Bukavu accordent une moindre à la gouvernance de leur PME. Les résultats révèlent aussi un score moyen de performance de 2.624 (40.6%) montrant que les dirigeants des PME jugent moyennement faible leurs capacités d'atteindre les objectifs préalablement établis dans le processus de création de la richesse par rapport à celles des concurrents. De même, le coefficient de concentration (Kurtosis) étant négatif (-



0.609) montre que les avis des dirigeants des PME de la ville de Bukavu sont partagés par rapport à la performance de leurs entreprises comparativement à celles des concurrents. Toutefois, le coefficient de symétrie étant aussi négatif ( $Skewnes = -0.366$ ) montre que par rapport à la distribution normale, les observations sont dans l'ensemble concentrées vers les valeurs plus élevées, par conséquent les dirigeants des PME de la ville de Bukavu accordent une grande importance à la performance de leur PME. Le tableau ci desous donne plus amples détails :

Tableau3 Score moyen de gouvernance et de performance

Items	N	Moyenne	Ecart type	CV	Score moyen en%	Skewness	Kurtosis
PARCII	260	2,66	1,313	0.49	41.5	,488	-,966
PARCI2	260	2,74	1,336	0.49	43.5	,234	-1,15
PERS1	260	2,08	1,223	0.59	27	1,07	,137
PERS2	260	2,11	1,263	0.60	27.75	1,083	,082
PPR1	260	2,84	1,293	0.46	46	,347	-,978
PPR2	260	2,91	1,322	0.45	47.75	,245	-1,075
PART1	260	2,36	1,324	0.56	34	,618	-,929
PART2	260	2,25	1,200	0.53	31.25	,755	-,501
PART3	260	2,36	1,286	0.545	34	,662	-,802
GOUVE	260	2,479	0,632	0,255	36,975	,229	-,329
PERFO	260	2.624	0,700	0,27	40,6	-,366	-,609

Source : Auteurs

La lecture du tableau ci-dessus, montre que les dirigeants des PME de la ville de Bukavu accordent une faible importance aux différentes facettes de la gouvernance. Le score d'importance accordé par les dirigeants aux différents éléments de la gouvernance est en deçà de la moyenne. Tous les items disposent une dispersion plus élevée par rapport à la valeur centrale. La dispersion arrive jusqu'à 0.60 (soit 60%) pour l'item « *communication régulière avec les employés* » et 0.59 (soit 59%) pour l'item « *rencontre régulière avec les employés pour rendre compte de l'évolution de la PME* ». En outre, pour ces item, le score moyen est très faible (27.75%) et (27%). Les coefficients de symétrie (Skewness) est positif (1,83 et 1.07). Ceux-ci prouvent comparativement à la distribution normale que les observations sont dans l'ensemble concentrées vers les valeurs les moins élevées. Ce qui indique que les dirigeants des PME accordent une moindre importance à ces items. De même, les coefficients de concentration (Kurtosis) étant positif (0.082 et 0.137) révèlent que pour ces variables, les observations sont fortement concentrées vers les valeurs moins élevées, c'est-à-dire la quasi-totalité des dirigeants de PME de la ville de Bukavu accordent un faible degré d'importance à



la communication et aux différents rencontres avec les employés pour discuter et prévoir l'évolution de la PME.

### 3.2. Relation entre la performance et la gouvernance (Dimensions)

Les résultats se rapportant à la qualité de chacun des modèles testés présentent une capacité prédictive du niveau de performance globale des PME. Ils montrent que la gouvernance explique globalement 14.11% la variance du niveau de la performance. Si on se réfère aux différentes dimensions de la gouvernance, celles-ci expliquent globalement 19.21% la variance de niveau de la performance. Les résultats se rapportant au test de Fisher ( $F(1, 258) = 42,40$   $p > F = 0.00$ ) permettent de confirmer que le modèle est globalement bon. Le tableau ci-dessous présente les amples détails :

Tableau 4 relation performance, gouvernance et caractère familial

Eléments	Modèle global		Modèle suivant les dimensions	
	Coefficients (Probabilité)	/t/	Coefficients (probabilité)	/t/
<b>Constante</b>	2.624 (0.000)***	65.02	1.485 (0.000)***	8.98
<b>GOUVE</b>	0.42 (0.000)***	6.51	-	-
<b>PARCI</b>	-	-	0.022 (0.542)	0.61
<b>PERSO</b>	-	-	0.0768 (0.036)**	2.11
<b>PPRE</b>	-	-	0.240 (0.000)***	6.19
<b>PARTI</b>	-	-	0.0987 (0.015)**	2.44
<b>N</b>	260	-	260	-
<b>F</b>	42.60	-	15.65	-
<b>Probabilité</b>	(0.000)***	-	(0.000)***	-
<b>R<sup>2</sup></b>	0.1411	-	0.1971	-

Source : Auteurs

Avec (.) probabilité, \*\*\* statistiquement significatif au seuil de = 1% \*\*=5% \*=10%

Les résultats indiquent qu'il existe une relation significative positive entre le niveau de gouvernance et le niveau de la performance des PME ( $\beta = 0.42$ ,  $t = 6.51$ ,  $p = 0.000$ ). En effet à chaque augmentation d'un pourcent de score de gouvernance, le niveau de performance



accroît de 0.42 pourcent. L'hypothèse (H1) selon laquelle la PME pour laquelle le dirigeant applique une bonne gouvernance dispose plus de chance de créer de la richesse et d'être plus performante est confirmée. Ces résultats confirment les prescrits de la théorie basée sur les ressources et convergent avec ceux trouvés par (Sateu et Arnaud, 2015 ; Ati et Ben Jazia, 2006 ; Bashige, 2019 ; Cerrada et Janssen, 2006). Bashige (2019) par exemple, montre que plus le dirigeant adopte la bonne gouvernance plus il parvient à orienter les objectifs des intervenants vers les objectifs de la création de la valeur et partant, la performance. Dans le contexte de la ville de Bukavu, ces résultats rappellent la nécessité de la mise en œuvre des indicateurs de la bonne gouvernance pour assurer la performance des PME et espérer booster l'économie locale.

Les résultats révèlent aussi que les dimensions personnification ( $\beta= 0.0768$ ,  $t=2.11$ ,  $p=0.036$ ) parties prenantes ( $\beta= 0.24$ ,  $t=6.19$ ,  $p=0.000$ ) et particularisme ( $\beta= 0.0987$ ,  $t=2.44$ ,  $p=0.015$ ) expliquent positivement et significativement le niveau de performance. Ces résultats corroborent notre première hypothèse (H1a) suivant laquelle il existe une relation positive et significative entre les différentes dimensions de la gouvernance et la performance. Dans le contexte de la ville de Bukavu ces résultats montrent la nécessité de l'amélioration des outils de transmission d'information et de communication entre les intervenants. Ceci permettra de réduire l'opacité de gestion et d'adopter une démarche Objectif - Variable- Action capable d'assurer la convergence d'intérêt des employés et de créer de la richesse.

### **3.3. Relation entre la performance, la gouvernance et la variable modératrice**

Les résultats de tableau 5 ci-dessous indiquent qu'à chaque étape de la régression, le modèle est globalement significatif. Comparés aux deux premiers modèles, le modèle de régression avec terme d'interaction (troisième modèle) permet d'expliquer un pourcentage élevé de variance de la performance des PME. En se basant sur le principe que de plusieurs modèles de régression le plus optimal est celui qui présente la somme de carré des résidus plus réduit possible ou moindre (Stafford & Bodson, 2006). Ceci justifie que le modèle global avec terme d'interaction est optimal. Ainsi, le caractère familial module la force de relation entre la gouvernance et la performance.

Tableau 5 relation performance et gouvernance

Eléments	1 <sup>er</sup> Modèle		2 <sup>ème</sup> Modèle		3 <sup>ème</sup> Modèle	
	Coefficients (Probabilité)	/t/	Coefficients (Probabilité)	/t/	Coefficients (Probabilité)	/t/
<b>Constante</b>	0.132 (0.000)***	18.28	0.122 (0.000)***	19.98	0.121 (0.000)***	20.19
<b>GENR</b>	0.11 (0.077)*	1.773	0.093 (0.106)	1.621	0.084 (0.144)	1.467
<b>GOUVE</b>	-		0.375 (0.000)***	6.53	0.385 (0.000)***	6.726
<b>CARAF</b>	-		-0.088 (0.128)	1.525	-0.086 (0.135)	1.5
<b>GOUVEXCARAF</b>	-		-		0.118 (0.042)**	2.048
<b>N</b>	260		260		260	
<b>F</b>	3.144		16.010		13.206	
<b>P</b>	(0.077)*		(0.000)***		(0.000)***	
<b>R<sup>2</sup></b>	0.11		0.158		0.172	

Source : Auteurs

Avec (.) probabilité, \*\*\* statistiquement significatif au seuil de = 1% \*\*=5% \*=10%

Les résultats de ce modèle global révèlent que la gouvernance en interaction avec le caractère familial influence significativement et positivement la performance des PME ( $\beta = 0.118$  ;  $t = 2.048$  ;  $p = 0.042$ ). Ces résultats confirment notre deuxième hypothèse et révèlent que le caractère familial module la force de l'influence de la gouvernance sur la performance. Ils montrent que le caractère familial de la PME facilite la convergence des intérêts de tous les intervenants. Le dirigeant adoptant une bonne gouvernance obtient l'appui de tous pour atteindre l'objectif de création de la richesse, ce qui permettra d'améliorer la performance. En effet, pour assurer la performance dans les PME à caractère familial, les dirigeants doivent se rassurer de la cohésion de tous les membres de la famille, la mise au point d'une bonne gouvernance par le dirigeant ne pourra que conduire à l'amélioration de la performance de la PME. Dans le contexte de la ville de Bukavu, ces résultats peuvent être justifiés par l'objectif de base à la création des PME. Celles-ci servent de base de création d'emploi pour les membres de la famille qui considère la PME comme le patrimoine commun et dont le succès constitue la vision de chacun des membres pour la réputation et l'image de la famille.



## Conclusions, les implications, les limites et recherches futures

Le traitement des données a été obtenu en recourant respectivement à l'analyse exploratoire en composante principale, à la régression et à la régression hiérarchique. Les résultats confirment que la gouvernance influence significativement et positivement la performance des PME. Les résultats montrent que le caractère familial module la force de relation entre la gouvernance et la performance des PME.

L'importance de la gouvernance comme facteur explicatif de la performance de la PME rappelle que les efforts doivent être fournis pour inciter la bonne gouvernance au sein des PME. Cet aspect permettra aux PME d'accroître leur échelle d'activité, à devenir compétitives et assurer aisément leur rôle de créateur d'emploi. La relation positive entre le genre des dirigeants et la performance confirme que la performance est tributaire des caractéristiques personnelles de l'individu, de sa motivation et du contexte dans lequel il exerce ses activités. Ces résultats invitent les dirigeants à être proactifs et à saisir les opportunités qui s'offrent dans leur environnement en faisant une bonne combinaison propriété – entreprise pour assurer la convergence des intérêts de tous les intervenants.

Bien que cette étude aboutisse à des résultats probants sur le plan scientifique, elle souffre toutefois de trois limites principales. Premièrement, l'échelle utilisée est explorée sur un échantillon des PME familiales et non familiales. Une étude future mesurant la gouvernance des PME en tenant compte des spécificités des PME familiales permettrait de comparer les résultats. Deuxièmement, l'étude n'a porté que sur un seul site ayant une caractéristique particulière : la ville. Ce qui pourrait limiter la portée et la généralisation de résultats. Une recherche ciblant à la fois les PME de milieux ruraux et urbains permettrait de compléter les résultats de cette recherche. Troisièmement, la présente étude s'est limitée à l'analyse factorielle exploratoire. Ce qui pourrait limiter sa validité et sa capacité de duplication. Une étude allant jusqu'à l'analyse factorielle confirmatoire et recourant aux équations structurelles permettrait de compléter cette recherche. Toutes ces limites sont autant des pistes qui pourraient être explorées pour les recherches ultérieures. Une étude rétrospective portant sur la gouvernance des PME familiales est aussi envisagée. Elle permettrait d'étudier les obstacles à la gestion de connaissances et à la mise en place des outils de gestion, l'apprentissage organisationnel et d'identifier les composantes de la gouvernance valorisées par les PME familiales.



## Bibliographie

- Adolphe, M. (2018). *Mémoire DEA: Choix de financement et performance des PME en RDC*. Bukavu: Université Catholique de Bukavu.
- Amélie, R. (2013, Mai 28). Performance et gouvernance d'entreprise. *Journal officiel de la république française*.
- André, P., Khemakhem, H., & Sakka, O. (2006, MAI). Interdépendance des mécanismes de gouvernance : *27ème Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité*.
- Assia, H. (2016). *Gouvernance et Performance des PME dans les Pays en Transition*.
- Ati, A., & Jazai, R. B. (2006). L'impact de la gouvernance sur la performance des banques Tunisiennes.
- Azan, W. (2007). Développement chez François Perroux et performance par le changement organisationnel. *Revue Française de gestion* (2), 15-30.
- Bach99, L., Cottet, S., & Monnet, M. (2018). *Changement de gouvernance et performance des entreprises*. France : Institut de Politique Publique N°19.
- Banque Mondiale. (2014). *Rapport sur le doing business*. ND: Banque Mondiale.
- Bashige, A. (2019). *Gouvernance et performance des PME de la ville de Bukavu*. Bukavu: FSEG/ UOB.
- Belkebir, B., Daanoune, R., & et Mouallim, I. (2018). Analyse de l'Impact de la Gouvernance sur la Performance: Cas des Banques Marocaines. *International Journal of Innovation and Applied Studies*, 756-767.
- Bergeron, H. (2002). La gestion stratégique et les mesures de la performance non financière. *6ème congrès international francophone sur la PME*.
- Bergeron, H. (2000). Les indicateurs de performance en contexte PME, quel modèle appliquer ? *Revue internationale des PME*, 5.
- Bessire. (1999). *Définir la performance : comptabilité-contrôle-audit*.
- Bocco, B. S. (2010). Perception de la notion de la performance par les dirigeants des petites entreprises en Afrique. *Revue des sciences de gestion*, 117-124.
- Bocquet, R., & Mothe, C. (2008). Gouvernance et performance des pôles de PME. *Lavoisier*, 101-122.
- Boughattas, Y., & Bayad, M. (2015). Métier d'entrepreneur : étude exploratoire pour identifier et évaluer les compétences. *Revue*, 23.
- Bouquin, H. (1986). *Le contrôle de gestion*. Paris: Presses universitaires France.
- Bourguignon, A. (1995). *La performance et le contrôle de gestion, contrôle de gestion et audit*. Paris: Economica.
- Capron, M., & Quairel-Lanoizelee, F. (2005). Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'autopie mobilisatrice de la performance globale. *Revue*, 1-22.
- Carre, P., & Caspar, e. P. (1999). *Traité des sciences et des techniques de la formation*. Paris: édition Dunod.
- Carricano, M., & Pujol, F. (2009). *Analyse de données avec SPSS*. France: Pearson ducation.
- Cerrada, K., & Janssen, F. (2006). De l'applicabilité, des spécificités et de l'utilité d'un code de gouvernance d'entreprise pour les PME et les TPE : le cas de la Belgique. *Revue internationale P.M.E.*, 163-193.
- Chikh, S. (2010). *L'effet du dirigeant sur la performance de l'entreprise: Gestion et management*. Lille: Université du droit et de la Santé- Lille II.



- Chirishungu, C. (2001). La performance des P.M.E et l'utilisation des pratiques de gestion : cas des P.M.E congolaises de la ville de Kinshasa . Quebec .
- Delobbe, N. (2017). *Cours de méthodologie quantitative de gestio*. Bukavu: UCB.
- Devos, V., & Taskin, L. (2005). La gestion par les compétences et nouvelles formes d'organisation du temps et de l'espace. *Revue Franccaise de gestion*, 93.
- Elmajhed, H., & Regae, e. S. (2020). L'analyse de l'influence de système de gouvernance des entreprises familiales sur les décisions d'investissement . *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 3 (6), 421-440.
- Essama, P., Kamga, A. F., & Zama-Akono, C. (2015). Gouvernance et performance des institutions de Micro finances au Cameroun. *La microfinance en Afrique: les défis des exclus*, pp. 170-188.
- Geniaux, I., & Bonnardel, e. S. (2001). La gestion des connaissances et des compétences dans les petites entreprises technologiques : une approche empirique. *Revue internationale PME 14* (2), 41 -65.
- Geniaux, I., & Bonnardel, S. M. (2001). La gestion des connaissances et des compétences dans les petites entreprises technologiques. *Revue international PME*, 6-10.
- Haguma, B. M., Balemba, E. K., & Bitakuya, e. W. (2019). Relation entre Microfinance et la performance perçue des PME: Rôles Médiateur et modérateur de l'opportunité entrepreneuriale et de la prise de risque. *Finance Contrôle et Stratégie 22* (4), 1-44.
- Hirigoyen, G. (2007). Biais comportementaux et mécanismes régulateurs dans la succession de l'entreprise familiale. *Revue Française de Gouvernance d'Entreprise*, 1, 67-90.
- Issor, Z. (2017). La performance de l'entreprise: un concept complexe qux multiples dimensions. *Projectique* (2), 93-103.
- Johnsen, G., & McMahon, e. R. (2005). Owner-manager gender, financial performance and business growth amongst SMEs from Australia's business longitudinal survey. *International small Business Journal 23* (2), 115-142.
- Julien, P. (1990). Vers une typologie multicritère des PME. *Revue internationale PME 3*(3-4), 411 - 425.
- Kamala, C. K. (2014). PME et développement: atouts, contraintes institutionnelles et perspectives dans le contexte de la RDC. *Bukavu Journal of Economies and Social Sciences (BJESS)*, 1-20.
- Kamba-Kibatshi, M. (2016). L'influence des petites et moyennes entreprises au développement économique de la République Démocratique du Congo. *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*,, 478-505.
- Khalidi, & Ali, M. (2014, DECEMBRE 12). Impact des mécanismes de gouvernance sur la création.
- Kolsi, M., & Ghorbel, H. (2011). Effet des mécanismes de gouvernance sur la performance financière et boursière : Cas des entreprises canadiennes.
- Krafft, J., Qu, Y., & Ravix, J.-L. (2010). Gouvernance d'entreprise et performances sectorielle:une réévaluation de la fiabilité des scores et des mesures de bonne gouvenance.
- Lacoursière, R. (2006). *Mémoire DEA: Impact de certaines pratiques stratégiques de gestion de ressources sur la performance organisationnelle et financière des PME*. Québec: Université du Québec.
- Laviolette, E. M., & Loue, e. C. (2006). Les compétences entrepreneuriales: définition et construction d'un référentiel. L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales . *Haute école de gestion (HEG) Fribourg, Suisse*, 25, 26-27.
- Lebas, M. (1995). Oui il faut définir la performance. *Revue Francaise de comptabilité*, 67.
- Malki, T. e. (2010). *thèse :Environnement des entreprises, responsabilité sociale et performance: Analyse empirique dans le cas du Maroc*. Marseille: Université de la Méditerranée Aix-MarseilleII.



- Mallot, J., & Jean, C. (1998). *L'essentiel du controle de gestion*. Paris: de l'organisation.
- Mamboundou, J.-P. (2003). Profil du propriétaire- dirigeant et performance de la PME Africaine: une illustration à travers le cas Gabonais. *Gestion 2000 (3)*, 35-60.
- Manchensnay. (1991). *Economie d'entreprise*. Paris: Eyrolles.
- Mansouri, N., M'zali, B., & Pereti, J. M. (2008, Janvier 12). Construction d'une echelle de mesure des problematique de l'environnement tetranormalise de l'entreprise : application du paradigme de churchil.
- Memmi, D. e. (2002). *Analyse factorielle Neuronale pour Documents Textuels, les cahiers du laboratoire Leibniz*. Leibniz: Grenoble.
- Morin, E., Guérin, M., & Baulianne, E. (1996). Les indicateurs de performance.
- Namegabe, A. J. (2017). *Éthique, gouvernance et performance Des entités décentralisées urbaines au Sud-Kivu RDC*. Bukavu: Globethics.net.
- Ndalo, D. T. (2010). Analyse des causes de contre- Performance de PME congolaise. Cas de PME de la commune de Lemba. Kinshasa, RDC.
- Ngongang, D. (2005). Pratiques comptables, système d'information et Performance des PME Camérounaises. *Revue des Sciences de Gestion 6 (216)*, 59 - 70.
- Pantin, F. (2010). Conduire l'internationalisation des PME : un processus porté par les compétences de l'équipe dirigeante. *Revue internationale PME, 5*.
- Périgny, D. (2007, Novembre). Etude de l'implantation d'un tableau de bord équilibré en contexte des PME.
- Pettersen, N., St-Pierre, J., & Brutus, e. S. (2011). Relation entre les compétences du dirigeant de PME et la performance de son entreprise: Apport d'un instrument de mesure multi source. *Revue internationale PME 24 (1)*, 167 - 193.
- Renard, L., & Soparnot, e. R. (2011). Proposition d'un modèle de management stratégique de l'entreprise par les capacités organisationnelles. *gestion2000, 28 (1)*, 109 - 124.
- Sateu, G., & Arnaud, F. (2015). Mécanismes de gouvernance et performance des PME.
- Sogbossi Bocco, B. (2010). Perception de la performance par les dirigeants des PME en A frique. *Revue des sciences de Gestion*.
- Stafford, J., & Bodson, e. P. (2006). *L'analyse multivariéé avec SPSS*. Quebec: Presse de l'université du Quebec.
- St-Pierre, J., & Cadieux, e. L. (2011). La conception de la performance: Quels liens avec le profil entrepreneurial des propriétaires dirigeants de PME. *Revue de l'Entrepreneuriat 1 (10)*, 33-52.
- Westhead, P., & Howorth, e. C. (2006). Ownership and Management Issues Associated With Family Firm Performance and Company Objectives . *Family Business Review (4) 19*, 301- 316.
- Yassine, M. (2013). *Le développement des PME et la bonne gouvernance « Cas filiale trans-canal»*. Ouest Spa , Algérie: Unité II Relizane.