

Facteurs contingents de l'adoption des outils de pilotage de la performance des petites et moyennes entreprises : Cas des PME Congolaises de la Ville de Matadi

Contingent factors in the adoption of tools for steering the performance of small and medium-sized enterprises: Case of Congolese SMEs in the City of Matadi

LUFUMA MALEBO Jojo

Doctorant en sciences de gestion, Université Pédagogique Nationale/RDC.

Orientation Contrôle de gestion des PME

Courriel : jojolufuma@gmail.com

KAMAVUAKO DIWAVOVA Justin

Docteur en Sciences de Gestion / Université de Reims / France

Professeur des Universités (Université Kongo/RDC) en contrôle, comptabilité et entrepreneuriat

Courriel : justin_kama@yahoo.fr

LELO NKAMBU KIEZI Matthieu

Licencié en Sciences économiques et gestion/Enseignant-Chercheur à l'IBTP Matadi/RDC.

Chef de section préparatoire à l'IBTP Matadi/RDC

Date de soumission : 07/10/2020

Date d'acceptation : 10/11/2020

Pour citer cet article :

Lufuma M. J. & all (2020), « Facteurs contingents de l'adoption des outils de pilotage de la performance des petites et moyennes entreprises : Cas des PME Congolaises de la Ville de Matadi », Revue Internationale du chercheur «Volume 1 : Numéro 4 » pp : 585 – 614.

Résumé

La turbulence de l'environnement dans lequel évolue l'ensemble des entreprises, et plus spécialement les PME, et la croissance spectaculaire de l'incertitude qui en découle ont fait remarquer, au cours de la dernière décennie, le rôle et l'importance de faire recours à un outil de gestion adapté aux réalités des PME. Dans cet article, nous avons essayé de faire ressortir les différents outils de pilotage de la performance financière les plus usuels ainsi que les facteurs de contingence qui influencent leur adoption au sein des PME de la ville de Matadi en se basant sur les éléments d'ordre comportemental et structurel (caractéristiques des propriétaires-dirigeants et des PME sous étude). A partir d'un échantillon Cinquante (50) PME tirées de manière aléatoire dont (33) seulement qui ont participé activement à notre enquête, nous avons identifié que les dirigeants des PME de la ville de Matadi recourent souvent aux outils de gestion classique (comptabilité générale, comptabilité analytique, et le budget). Parmi les facteurs de contingence comportementale, les résultats de l'étude indiquent que le niveau d'études du propriétaire-dirigeant, ainsi que les filières d'études, sont les principaux facteurs qui expliquent l'adoption d'outils de pilotage de la performance dans les PME de la ville portuaire de Matadi. S'agissant des facteurs de contingence structurelle, les résultats indiquent que seuls les chiffres d'affaires de l'entreprise et le nombre d'employés représentent les principaux facteurs qui expliquent l'adoption d'outils de pilotage de la performance dans les PME de la ville portuaire de Matadi.

Mots clés : PME ; Outils de gestion ; Propriétaire-dirigeant ; Facteurs contingents ; Performance.

Abstract

The turbulence of the environment in which all companies, and more especially SMEs, operate, and the spectacular growth of uncertainty which results from it, have underlined, over the last decade, the role and importance of use a management tool adapted to the realities of SMEs. In this article, we tried to highlight the various most common financial performance management tools as well as the contingency factors that influence their adoption within SMEs in the city of Matadi based on order elements. Behavioral and structural (characteristics of owner-managers and SMEs under study). From a sample Fifty (50) SMEs drawn at random, of which only (33) actively participated in our survey, we identified that the managers of SMEs in the city of Matadi often use traditional management tools (accounting general, cost accounting, and budget). Among the behavioral contingency factors, the results of the study indicate that the level of education of the owner-manager, as well as the fields of study, are the main factors that explain the adoption of performance management tools in SMEs in the port city of Matadi. With regard to structural contingency factors, the results indicate that only the company's turnover and the number of employees represent the main factors that explain the adoption of performance management tools in the SMEs of the port city of Matadi.

Keywords: SME; Management tools; Owner manager; contingency factors; Performance.

Introduction

Les Petites et Moyennes Entreprises (PME), sont reconnues par rapport aux grandes entreprises comme des organisations de taille réduite. En effet, les chercheurs en sciences de gestion s'intéressent assez peu aux sociétés fermées qui sont souvent de petite taille. Ce manque d'intérêt est dû en partie, au préjugé selon lequel, les entreprises des petites dimensions produisent des données comptables rudimentaires uniquement utiles pour rendre compte aux autorités fiscales (Holmes et Nicholls, 1988 ; Bajan-Banaszak, 1993). Alors que les PME constituent une forme dominante d'entreprises en Afrique subsaharienne (ASS), elles représentent 90% de la population d'entreprises en RDC et elles contribuent largement à la lutte contre la pauvreté. D'ailleurs, elles constituent 80% des emplois dans l'économie formelle de la RD Congo (Lukoki, 2003). Dans l'économie traditionnelle, bien que certaines PME étaient dirigées en faisant recours uniquement à l'intuition, aux jugements et à l'expérience sans l'utilisation des outils de gestion formalisés jugés obligatoires (Dupuy, 1987). A l'heure actuelle, avec la complexification, la turbulence et l'hostilité du monde des affaires engendrées par la mondialisation de l'économie, les dirigeants de PME doivent de plus en plus associer à leur intuition les outils de gestion viables (Chapelier, 1994).

A ce sujet, la littérature révèle de façon implicite que ces instruments et outils de contrôle de gestion sont importants pour diriger une entreprise avec succès. Toutefois, dans le secteur des PME, ces modèles sont généralement élaborés sans toujours tenir compte de la taille de l'entreprise, et que l'on remarque que les auteurs les conçoivent en pensant au concept de la grande entreprise. Par ailleurs, malgré que la survie des PME dépende en partie, de la qualité des outils de gestion dont elles disposent, l'étude de Bajan-Banaszak (1993) orientée sur les petites entreprises montre que 48% des entreprises utilisent une comptabilité financière orientée gestion et seulement 27% des entreprises disposent d'outils de gestion autres que la comptabilité. Les résultats de l'étude réalisée par Nobre (2000) auprès de 86 entreprises de taille supérieure à 50 employés révèlent que les outils de pilotage comme le tableau de bord, la fixation d'objectifs individuels, la détermination de résultats mensuels, la procédure budgétaire et le calcul d'écarts sont largement rependus au sein des PME. Cependant, dans une PME, l'emprise de la personnalité du chef sur la vie de l'entreprise est un principe fort (Gervais, 1989). Ce dernier assume quasi-exclusivement les responsabilités administratives, financières et sociales et participe activement à la gestion courante de son entreprise (Hadj Taieb, 1999).

Cette omniprésence dans la direction et la gestion de l'entreprise nous conduit à dire que l'adoption des outils de gestion dans ce secteur dépend grandement du profil de l'entrepreneur et de la vision qu'il a de l'entreprise, car il définit seul les objectifs de l'organisation et s'assure que les ressources sont utilisées à bon escient afin de permettre à l'entreprise de réaliser ses objectifs. L'analyse des particularités des PME fait également ressortir des réalités de nature différentes de celle des grandes entreprises. Il est intéressant à cet effet, d'identifier et d'analyser les différents outils de contrôle de gestion mis en œuvre pour le pilotage des petites et moyennes entreprises de la Ville portuaire de Matadi. Au regard de ce qui précède, nous chercherons les éléments de réponse à la question suivante : « *Quels sont les facteurs qui déterminent l'adoption des outils de gestion dans les PME de la Ville portuaire de Matadi ?* ».

Conscient que dans une PME, l'influence du propriétaire-dirigeant sur la gestion de l'entreprise constitue l'une des caractéristiques essentielles, l'objectif de ce papier est donc de : décrire les caractéristiques des propriétaires dirigeants et des entreprises enquêtées, vérifier le lien existant entre les caractéristiques du propriétaire dirigeant et l'utilisation des outils de gestion, vérifier s'il existe une relation probable entre les caractéristiques de l'entreprise et l'utilisation des outils de gestion, et vérifier si l'adoption d'utilisation des outils de gestion explique la performance organisationnelle des PME. Ce papier est subdivisé en trois parties hormis l'introduction et la conclusion. Le cadre théorique est abordé en premier (1) tandis que la deuxième partie a trait à l'approche méthodologique (2). Les résultats de la recherche ainsi que leurs discussions sont présentés dans le dernier point (3).

1. Cadre théorique de l'étude

1.1. Définitions de la PME

Il a été admis un peu par tous les chercheurs en l'occurrence Ndjanyou (2001), qu'il n'est pas aisée de définir la PME tant l'hétérogénéité des entreprises qui constitue cette catégorie est grande. Raisons pour laquelle l'on recourt à un ensemble des critères pour définir ou mieux circonscrire la notion des PME. Plusieurs définitions sont formulées, soit en fonctions du chiffre d'affaires, soit en fonction de la valeur des investissements, soit en fonction de l'effectif des employés.

La PME est une unité de production ou de distribution, une unité de direction et de gestion, sous l'autorité d'un dirigeant entièrement responsable de l'entreprise, dont il est souvent propriétaire et qui est directement lié à la vie de l'entreprise (Wtterwulge, 1998). L'origine

de la reconsidération des PME par l'économie industrielle en Angleterre retient un certain nombre de critères essentiellement qualitatifs, à savoir qu'une PME détient une part relativement petite de son marché, elle est gérée de manière personnelle par son propriétaire, elle est indépendante c'est-à-dire non intégrée dans une structure plus grande et ses propriétaires prennent leurs décisions sans contrôle externe (Bolton, 1971). En outre, les PME se définissent comme celles qui sont exploitées par des patrons qui injectent dans leurs affaires leurs propres capitaux, qui exercent sur ces affaires une direction administrative et technique effective et qui ont des contacts divers et permanents avec leur personnel (Cordon et Ray Band, 1990).

En république Démocratique du Congo, la loi n°73/011 du 5 janvier 1973 instituant le régime d'agrément des PME stipule dans son Art.3 que sont considérées comme PME « les entreprises industrielles, agricoles, artisanales et commerciales qui sont, soit la propriété des personnes physiques ou morales de nationalité congolaise, soit des sociétés congolaises dont le capital est détenu uniquement par des personnes physiques ou morales congolaises ou le chef d'entreprises est obligé d'assurer lui-même directement toutes les fonctions qui, dans une grande entreprise doivent être remplies par un directeur commercial, financier, de production et un directeur du personnel (Kintambu,2004). Pour illustrer et considérer le concept de PME, l'Office de Promotion des Petites et Moyennes Entreprises au Congo utilise des critères quantitatifs qui reposent essentiellement sur (Mananga, 2004) : La défaillance de structures et mode de gestion qui reste centrés sur la personnalité du promoteur (entrepreneur), l'existence d'une comptabilité souvent facultative, l'importance négligeable du patrimoine qui se confond généralement avec la personnalité du promoteur, les difficultés de se développer et d'accéder au financement, l'accès difficile à la technologie approprié et adaptée aux conditions et aux réalités locales ; Aux marchés aussi bien de matières de base que d'écoulement des produits finis principalement dominées par les grandes entreprises. En outre, **le décret-loi n° 086 du 10 juillet 1998**, portant régime fiscal applicable aux PME en matière d'impôt sur les revenus professionnels et d'impôts sur le chiffre d'affaires à l'intérieur, définit la PME comme toute entreprise quel que soit sa forme juridique, qui emploie un personnel de moins de 200 personnes et dont la valeur totale du bilan ne dépasse pas 448 millions de francs Congolais. Aussi, **la loi n°004/2002 du 21 février 2002, portant code des investissements**, entend par petites et moyennes entreprises (PME) et petites et moyennes industries (PMI) les entités économiques constituées soit sous forme d'entreprise individuelle soit sous forme sociétaire.

Pour ne pas rester dans la contradiction entre ces deux textes législatifs *une charte fut signée entre le gouvernement par le biais du ministère de PME et des organisations patronales congolaises* laquelle définit clairement les PME comme : « toute entité économique dont la propriété revient à une ou plusieurs personnes physiques ou morales qui présente les caractéristiques suivantes : nombre d'emploi permanent de 1 à 200 personnes ; chiffre d'affaires compris entre 1 à 400 000\$ USD; la valeur des investissements nécessaires mis en place pour les activités de la PME doit être inférieure ou égale à 350 000\$ USD ; tenue d'une comptabilité selon le système comptable en vigueur en République Démocratique du Congo».

1.2. La théorie de la contingence

Appliquée aux systèmes d'information comptable et à l'étude de leur design, la théorie de la contingence conduit à étudier les systèmes d'information comptables en postulant que les managers agissent avec l'objectif d'adapter leurs organisations aux changements des facteurs de contingence, avec pour objectif final d'atteindre un équilibre organisationnel et d'améliorer la performance de leur entreprise (Chenhall, 2003).

Dans le cadre de notre étude, nous retenons les facteurs de contingence structurelle et les facteurs de contingence comportementale.

1.3. Les pratiques de contrôle de gestion

Plusieurs études ont démontré que les pratiques de contrôle de gestion influencent positivement et significativement la performance des PME en se basant sur la trajectoire et/ou le comportement du propriétaire et /ou dirigeant. La performance est différente entre les PME selon qu'elles ont telle ou telle autre structure du capital. Celles qui utilisent les fonds de parents, les fonds propres et les capitaux mixtes enregistrent plus de performance que celles qui utilisent les fonds des amis et connaissance. L'influence positive et significative du contrôle de gestion sur la performance suggère aux entrepreneurs de ne s'engager que dans les projets qui sont bien évalués, dont l'exécution est suivie précisément et pour lesquels les conséquences sont bien comprises (Cito M.E & Al., 2020). En outre, la participation régulière au contrôle par le propriétaire/ou dirigeant, son degré de coopération dans la transmission complète et régulière des informations, mais aussi l'utilisation des informations produites améliore significativement l'efficacité du contrôle de gestion (Nzokouo M.C. & Massimango T.H., 2020). A cet effet, il est supposé de façon implicite que ces instruments et outils de contrôle de gestion sont importants pour diriger une entreprise avec succès. Toutefois, dans le secteur des PME, ces modèles sont généralement élaborés sans toujours

tenir compte de la taille de l'entreprise, et l'on remarque que les auteurs les conçoivent en pensant au concept de la grande entreprise.

1.3.1. La comptabilité générale dans les PME

Certains chercheurs pensent que les dirigeants des PME sont intéressés par la simple production des documents imposés par la loi dans les délais opportuns afin de répondre aux autorités fiscales. C'est le cas par exemple de Holmes et Nicholls (1989) qui affirment que la production des données comptables non obligatoires est assez restreinte ou de Marchesnay (1982) qui montre que les documents comptables restent destinés en priorité à l'inspecteur des impôts.

Par ailleurs, si la plupart des PME ont un comportement passif en matière de comptabilité financière, on ne peut pas négliger certaines PME qui utilisent les données comptables de manière puissante. Dans ce sens, Lavigne (1996) montre que les états financiers des PME ne sont pas seulement utiles pour des fins fiscales. En d'autres termes, outre l'objectif obligatoire de reddition de comptes aux autorités fiscales, les états financiers des PME peuvent être utiles vraisemblablement à d'autres fins. Dans une autre étude, Lavigne (2000) affirme que les dirigeants des PME ne poursuivent pas tous les mêmes objectifs par la publication des états financiers annuels et intermédiaires.

Il souligne que les trois principaux objectifs déclarés des états financiers sont : Fixer des objectifs pour l'entreprise, suivre leur réalisation et prendre, si nécessaire, des mesures correctives ; Prendre des décisions d'investissement pour l'entreprise ; et Gérer la trésorerie et le fonds de roulement. Il y a lieu d'affirmer que la pratique d'élaboration d'états financiers intermédiaires (allant d'une fois par mois à une fois par an) est très répandue en PME. Dans ce sens, Bajan-Banaszak (1993) soulève que 48% des entreprises qu'il a étudiées utilisent une comptabilité financière intermédiaire orientée gestion.

1.3.2. La comptabilité analytique dans le PME

Dans le contexte des PME, si la comptabilité générale existe parce qu'elle est obligatoire, la comptabilité analytique apparaît peu fréquemment. Pourtant, la connaissance des coûts est essentielle pour la compétitivité des PME dans l'environnement actuel et le contrôle des décisions et des actions permet de mieux orienter les décisions. L'étude de Lavigne (1999) partant de la consultation de données émanant de 282 PME manufacturières a permis de conclure que, bien que majoritairement informatisés, les systèmes d'information comptable

des PME sont divers et déterminés principalement par des facteurs de contingence structurelle, dont la taille joue un rôle essentiel, et le mode de croissance de l'entreprise.

1.3.3. L'analyse financière dans les PME

En matière d'analyse financière, les recherches empiriques sont peu nombreuses et les résultats convergent. Chapellier (1994) démontre que l'analyse financière constitue une pratique très répandue dans les PME. Les résultats de son étude affirment que seulement 2 dirigeants des 113 ne disposent d'aucune donnée d'analyse financière. Cependant, ces pratiques financières ne sont pas totalement homogènes, en fait, 26% des PME disposent de systèmes d'analyse financière sophistiqués, 24% de systèmes faiblement complexes et près de 48% de systèmes moyennement complexes. De même, Gasse (1989) dans son étude menée sur 51 PME manufacturières québécoises souligne que 94% des PME consultées procèdent à une analyse de la situation financière.

1.3.4. La Gestion budgétaire dans les PME

La comptabilité analytique classique analyse la performance « ex post » (passée) de l'entreprise. Pour leur pilotage, les organisations ont besoins d'outils dynamiques qui produisent des informations du passé pour les inclure dans une démarche d'action. C'est la raison pour laquelle le contrôle de gestion, à ses débuts, s'est rapidement enrichi d'un autre dispositif, la gestion budgétaire dont l'un des mérites fut d'introduire le principe d'une gestion prévisionnelle.

Ce mode de pilotage à court terme de la performance suppose une délégation des responsabilités entre la direction et les responsables des centres opérationnels. Et la mise en œuvre des mesures correctives tendant à combler périodiquement l'écart entre les objectifs assignés à chacun des responsables (budgets) et la situation réelle (réalisations). Sous cette forme, la gestion budgétaire est envisagée comme un système d'aide à la décision et au contrôle de la gestion composé de deux phases distinctes : la budgétisation (l'élaboration des budgets) et le contrôle budgétaire (le calcul des écarts et actions correctives).

Pour les entreprises privées, les résultats de l'étude exploratoire de David (2007) permet d'identifier les facteurs de contingence entraînant des utilisations différenciées d'un même dispositif de contrôle de gestion. Il distingue les types de stratégies suivies, les jeux de pouvoir, la culture ou encore les traits cognitifs des dirigeants. Les sources des principaux dysfonctionnements sont également soulignées, comme le rejet plus ou moins fort du système de contrôle voulu par la direction générale, les temps d'apprentissage nécessaires pour

résoudre les problèmes de fonctionnement et les erreurs humaines dans la fourniture des informations.

1.3.5. L'utilisation de tableau de bord dans les PME

Le pilotage de la performance par le tableau de bord consiste selon Lorino (1991) à :

- Concevoir une stratégie à partir de la vision de l'entrepreneur (de l'équipe dirigeante) ;
- Définir des objectifs de l'organisation et les décliner par centre de responsabilité ;
- Elaborer un processus pour les atteindre (facteurs clés de succès) ;
- Identifier et choisir des indicateurs de pilotage ;
- Renseigner ces indicateurs et les analyser ;

Mettre en place des actions et/ou décisions qui en tiennent compte.

Peu de recherches sont réalisées dans ce domaine. Toutefois, Bajan-Banaszak (1993) souligne que les tableaux de bord généraux sont considérés parmi les outils de gestion les plus implantés dans les PME, ils représentent 71% des entreprises outillées et semblent suffire à la gestion quotidienne de petites entreprises. Les tableaux de bord sont constitués essentiellement des informations comptables (prévisionnelles et actuelles). Ils forment une présentation synthétique des prévisions et des situations intermédiaires et ils peuvent être classés en tableaux de bord généraux et tableaux de bord par fonction.

1.4. Les facteurs de contingence d'adoption des outils de contrôle de gestion dans des PME

L'examen des recherches empiriques (Chapelier, 1994 et 1996 ; Lavigne, 1999 et 2002 ; Lacombe-Saboly, 1994) réalisées sur les déterminants d'adoption des outils de gestion des PME fait apparaître deux perspectives distinctes qui s'inscrivent dans le courant de la théorie de contingence à savoir la théorie objective (ou structurelle) et la théorie subjective (ou comportementale). Ces dernières recherches révèlent l'hétérogénéité des PME en identifiant quelques facteurs de contingence susceptibles d'influencer les choix des outils de gestion.

1.4.1. La contingence comportementale

Cette approche vient compléter l'approche objective en intégrant l'acteur, centre d'intérêt et objet de recherche dont le comportement peut influencer de manière significative le SIC des PME. Plusieurs facteurs de contingence comportementale ont été étudiés, nous retenons les variables suivantes : Age, niveau d'étude et le type de formation.

a) L'âge de l'entrepreneur ou du principal dirigeant : Certains chercheurs trouvent que le degré d'utilisation des outils de gestion diminue quand l'âge des dirigeants augmente (Begon, 1990 ; Lacombe-Saboly, 1991). Ceci a été réfuté par l'étude de Ngongang (2007) qui trouve que les deux facteurs de contingence comportementale que sont l'expérience et l'âge du dirigeant n'ont aucun effet statistique significatif sur le système d'information comptable et les pratiques comptables. De même, Lassoued et Abdelmoula (2006) concluent que l'âge du dirigeant n'a pas d'influence sur l'utilisation des données comptables. L'étude réalisée par Lassoued et Abdelmoula (2006), dans le contexte tunisien, montre aussi que l'âge de la PME n'explique pas nécessairement seul le degré de sophistication et d'utilisation des outils de gestion. Ils montrent également que l'expérience du dirigeant et son âge n'ont pas une influence significative sur l'adoption et l'utilisation des outils comptables, mais ils montrent aussi que le niveau de formation du dirigeant est en relation significative avec le degré d'utilisation des données comptables sans pour autant déterminer clairement le sens de cette relation.

b) Le niveau d'étude : Certains auteurs relèvent que le degré de complexité d'adoption d'un outil de gestion dans une PME augmente avec le niveau de formation du dirigeant (Holmes et Nicholls, 1988 ; Lacombe-Saboly, 1994 ; Chapellier, 1994).

c) La formation du dirigeant : Plusieurs auteurs ont étudié l'impact du niveau de formation des dirigeants sur le degré d'utilisation des outils de gestion (Martel et al, 1985 ; Nadeau et al, 1988 ; Julien et Marchesnay, 1988 ; Holmes et Nicholls, 1989 ; Holmes et al, 1991 ; Chapellier, 1994 ; Lavigne, 1999...). La littérature sur ce thème affirme que les dirigeants les plus formés présentent un degré d'utilisation des outils de gestions plus fort ou plus intense. Toutefois, le type de formation lui-même peut expliquer l'adoption d'utilisation de ces outils de gestion (Holmes et Nicholls, 1988). Dans ce sens, Chapellier (1994) note que les dirigeants disposant d'une formation de type comptables/ou gestionnaires présentent un degré d'utilisation des outils de gestion élevé.

1.4.2. La contingence structurelle

Dans la présente étude, nous allons retenir les facteurs structurels suivants : taille, âge, secteur d'activité et degré d'informatisation de la gestion.

a) La taille : Plusieurs recherches empiriques considèrent la taille de l'entreprise comme variable susceptible d'influencer le comportement des dirigeants face aux choix des outils de gestion. Cette variable est généralement mesurée en se référant au chiffre d'affaire hors taxes,

aux ventes ou au nombre d'employés. Selon Chapellier (1994), la taille est sans conteste un élément explicatif des pratiques de gestion. En effet, la complexité des systèmes d'information et l'utilisation de ces informations à travers des outils de gestion par les dirigeants de PME augmentent au fur et à mesure que la taille des entreprises augmente. Pour sa part, Lavigne (1999) démontre que la taille des PME constitue un déterminant des pratiques des outils comptables. Bajan-Banaszak (1993) affirme que plus la taille de l'entreprise n'est grande, plus les outils de gestion sont diversifiés et compliqués. Il souligne que les comptabilités orientées gestion sont plus fréquentes que les outils de gestion proprement dits dans les plus petites structures. Holmes et Nicholls (1989), dans leur étude menée auprès de 928 petites entreprises australiennes démontrent que la quantité d'informations comptables disponible augmente avec la taille des entreprises. La taille de l'entreprise n'est toutefois pas un élément statique, figé définitivement. Germain (2000) constate en effet qu'avec l'augmentation de la taille, le dirigeant qui ne peut plus gérer efficacement son entreprise en recourant seulement à la supervision directe, est amené à élargir le champ, la nature et la configuration du système d'information de son entreprise.

b) L'âge de l'entreprise : L'âge de l'entreprise, c'est-à-dire sa durée d'existence depuis sa création, constitue également une caractéristique de base parfois retenue dans la littérature. Holmes et Nicholls (1988) affirment que l'acquisition et/ou la préparation d'un niveau relativement détaillé d'informations de gestion diminuent quand l'âge des entreprises augmente et plus précisément, que les PME âgées de moins de 5 ans disposent le plus souvent de d'information plus détaillés que les PME de plus de 10 ans. Ces auteurs expliquent cette relation en se référant aux premières années d'existence de l'entreprise dont le dirigeant est un gros demandeur d'informations parce qu'il est en situation d'apprentissage puis au fil du temps, cette demande va diminuer avant de se stabiliser.

c) Le secteur d'activité : Une forte convergence des résultats apparaît. Chapellier (1994) affirme que le type d'activité n'est que partiellement associé aux pratiques de gestion à travers ses outils des PME. Cependant, Holmes et Nicholls (1989) dans une étude menée auprès de 928 PME australiennes démontrent que le secteur d'activité a un effet sur le niveau de production des données comptables non obligatoires des PME. L'étude de Bajan- Banaszak (1993) révèle une carence dans les comptabilités orientées gestion dans les entreprises du bâtiment (38%). Toutefois, au niveau des outils de gestion, les entreprises les plus outillées sont classées dans l'ordre décroissant suivant : les entreprises du secteur industriel (37%)

puis, les prestataires de service (26%), ensuite les entreprises du bâtiment (25%) et enfin les entreprises commerciales au taux de (20%). Enfin, on peut souligner que la diversité des secteurs permet nécessairement une analyse plus concrète puisqu'elle reflète l'hétérogénéité des PME et évite la sectorisation des résultats (Nobre 2001).

d) La configuration organisationnelle : Les résultats empiriques obtenus par Choe(1998) montrent que lorsque la structure organisationnelle est organique (décentralisation), une information à étendue générale et agrégée, avec une participation élevée de l'utilisateur, a un impact positif sur la performance. Chenhall et Morris (1986) ont examiné les impacts de la structure organisationnelle, de l'environnement et de l'interdépendance organisationnelle sur l'utilité perçue des systèmes de contrôle de gestion. Les résultats trouvés par ces auteurs montrent que, dans les organisations qui sont moins centralisées, une information étendue, agrégée et intégrée est perçue utile par les managers.

À partir de son enquête, Lacombe-Saboly (1994) montre que les dirigeants qui ne participent pas au capital de leur société ont manifestement une attitude comptable plus active (51%) que les dirigeants actionnaires, qu'ils soient majoritaires (45%) ou minoritaires (38%). Toutefois, ce chercheur fait remarquer le lien entre la fréquence des dirigeants non propriétaires et la taille élevée des entreprises. Selon Lacombe-Saboly (1994, p.194), « ces résultats illustrent la théorie de l'agence : la séparation des fonctions propriété et décision place le dirigeant (agent) et le propriétaire principal dans une situation d'asymétrie de l'information. Le dirigeant (producteur comptable) pourra utiliser les indicateurs comptables par exemple de manière à favoriser ses propres intérêts et à se signaler comme un bon dirigeant ».

2. Approche méthodologique

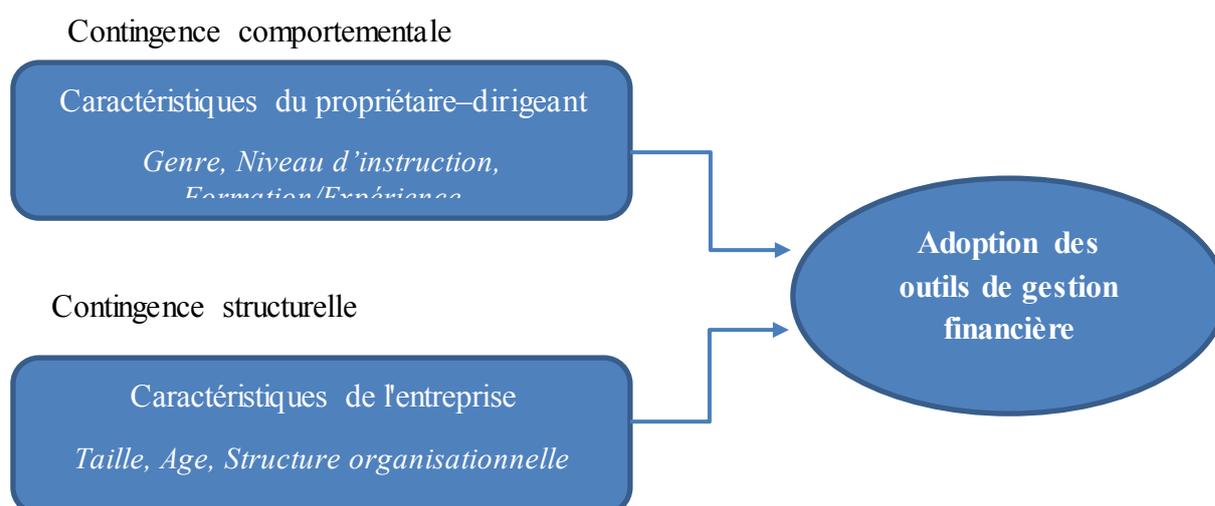
Après avoir défini nos concepts et exposé une recension des écrits assez pertinente de ces concepts, nous allons procéder à la formulation de nos hypothèses et à la présentation de la démarche à suivre. Il s'agit dans cette partie de porter notre choix sur les moyens et procédures, que nous avons privilégiés 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.

2.1. 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.

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, etc. Dans le cadre de cette étude nous proposons la modélisation ci après qui synthétise l'architecture globale de notre modèle de recherche :

Figure N°1 : Modèle conceptuel de l'étude



Source : Auteurs

2.2. 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 pourrions déduire les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1

L'utilisation des pratiques de gestion serait fonction des caractéristiques du propriétaire-dirigeant (contingence comportementale).

H 11 : Les propriétaires dirigeants féminins n'auront toujours pas la même fréquence d'utilisation des outils de gestions que ceux du sexe masculin.

H 12 : Plus le niveau d'instruction du propriétaire dirigeant serait élevé, plus il aurait tendance à recourir aux pratiques de gestion.

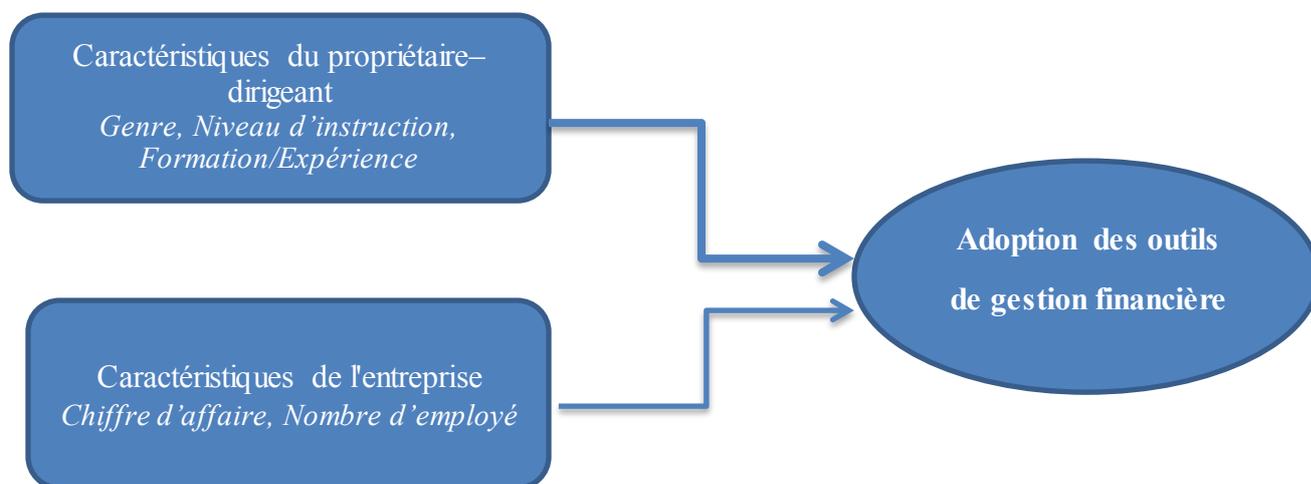
H 13 : Plus le propriétaire-dirigeant aurait bénéficié d'une formation ou expérience en gestion, plus il utiliserait les pratiques de gestion.

Hypothèse 2

L'utilisation des pratiques de gestion dépendrait des caractéristiques de l'entreprise (contingence structurelle). Même si il y a plusieurs éléments qui les composent, nous estimons que la taille occupe une place de choix.

H 21 : L'utilisation des pratiques de gestion varierait en fonction de la taille de l'entreprise en se référant de son chiffre d'affaire.

H 22 : L'utilisation des pratiques de gestion varierait en fonction de la taille de l'entreprise en se référant au nombre d'employés que disposerait celle-ci.



2.3. 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 recenser les outils de gestions et de mesurer le degré d'utilisation des différentes pratiques de gestion selon le profil du propriétaire dirigeant, et le profil de l'entreprise. En dernier lieu, nous analyserons l'impact de ces dimensions sur la performance de l'entreprise.

2.4. 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 œuvrant dans la ville de Matadi. La ville portuaire de Matadi compte plusieurs PME œuvrant dans le secteur tant formel qu'informel de l'économie. Toutefois, dans le cadre de notre travail, nous nous sommes intéressés aux PME exploitant dans le secteur formel de l'économie. La population cible de notre enquête est constituée de propriétaires-dirigeants des PME de la ville portuaire de Matadi retenus en fonction de la taille de leurs entreprises (5 à 200 employés) et appartenant à des secteurs d'activités différents. Cinquante (50) PME ont été tirées de manière aléatoire à partir des statistiques nous fournies par les Chefs de Service des Petites et Moyennes Entreprises et Artisanat (PMEA) de différentes Communes de la ville, des structures d'appui aux activités des PME, en l'occurrence la Confédération des Petites et Moyennes Entreprises du Congo (COPEMECO), Direction Provinciale. Ces statistiques ont été complétées par prospection individuelle. Sur les cinquante entrepreneurs contactés, trente-trois seulement ont participé activement à notre enquête. Celle-ci a été réalisée entre le mois de Novembre 2019 et février 2020, et s'est basée sur un questionnaire administré par nous-mêmes.

2.5. Les outils de collecte 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 trois parties, et comportait les renseignements concernant :

1. Les caractéristiques du propriétaire dirigeant regroupées autour de cinq Variables : le genre, l'âge, le niveau d'instruction, type de formation, et l'expérience de l'entrepreneur.
2. les caractéristiques de l'entreprise, cette dimension comprend l'âge, la taille et le secteur d'activités, etc..
3. Ainsi que les Pratiques et adoption d'outils de pilotage de la performance dans des PME.

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.

2.6. 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. Ainsi, les données récoltées ont été dépouillées manuellement et ont fait l'objet d'analyses statistiques. Il s'agit principalement de la statistique descriptive et inférentielle. Pour analyser les facteurs qui déterminent l'adoption d'outils de contrôle de gestion dans les PME enquêtées, nous avons élaboré des tableaux croisés pour évaluer l'influence de certaines variables dépendantes retenues dans le cadre de cette étude.

2.6.1. 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, ainsi que du degré d'utilisation des pratiques de gestion.

2.6.2. L'analyse de variance

L'analyse de variance nous a permis de tester dans le cas d'une démarche multi variée d'une part l'existence d'une différence des moyennes dans l'utilisation des pratiques de gestion d'après les niveaux de formation ou sexe de l'entrepreneur et selon la taille de l'entreprise en se référant à son chiffre d'affaire ou au nombre d'employé.

2.6.3. Méthode d'analyse

Nous avons utilisé le khi carré : tableau de contingence pour vérifier s'il existe une relation entre deux variables.

A. Test de khi carré

La distribution de Khi carrée est utilisée pour tester l'efficacité d'un ajustement, elle sert aussi pour vérifier si la distribution d'une population observée est semblable à une distribution théorique. Cette distribution peut également être utilisée pour vérifier si deux variables sont en relation ou sont indépendantes ; l'indépendance des variables à travers les tableaux de contingence.

Les fréquences observées sont obtenues par l'observation directe ou par l'expérience directe. Les fréquences théoriques sont inférées ou déduites à partir de certaines hypothèses ou à partir d'un principe théorique.

Pour tester l'hypothèse nulle à l'aide du khi carré, on compare classe par classe les fréquences observées et les fréquences attendues. On calcule les différences $f_o - f_e$ pour chaque classe. Ensuite, on élève ces différences au carré. Pour comparer les deux distributions, théoriques et observées, et pour obtenir un indice véritable de divergence entre ces deux distributions, on considère la somme des nombres obtenus en divisant, dans chaque classe le carré de l'écart pour la fréquence théorique ou attendue de cette classe. Cette somme donne la valeur khi-deux. Ainsi, la statistique de khi-deux est donnée par la formule suivante :

$$X^2 = \sum \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$$

Les hypothèses du test se présentent de la manière suivante :

- hypothèse nulle (H_0) : il n'y a pas de relation entre les variables
- hypothèse alternative (H_1) : il existe une relation entre les variables

On extrait un échantillon de la fréquence observée on procède par le calcul de khi carré, cette valeur ainsi calculée est comparée à la valeur du khi-carré obtenue de la table en tenant compte du nombre de degré de liberté qui est égal à la taille de l'échantillon moins un et une décision d'accepter ou de rejeter l'hypothèse nulle si la valeur de khi carré calculée excède celle de la table l'hypothèse nulle est rejetée, dans le cas contraire on ne la rejette pas.

B. Choix des variables

Nous avons procédé au choix des variables en se référant aux différents facteurs qui ont été identifiés par la revue de la littérature comme influençant l'adoption d'outils de pilotage de la performance des petites et moyennes entreprises de la ville de Matadi. Après étude minutieuse, nous avons aussi relevé les variables dépendantes ou variables mesurant le contrôle de gestion dans les PME. Ainsi, nous avons retenu comme variable dépendante de contrôle de gestion dans le PME : **l'adoption d'outils de gestion.**

Les variables explicatives sont les suivantes : **le genre de l'entrepreneur, le niveau d'études, filière d'études, le chiffre d'affaires, et le nombre d'employés.**

Pour le traitement de nos données, nous avons utilisé le logiciel SPSS.

3. Présentation et Analyse descriptive des données de l'enquête

Comme nous l'avons évoqué précédemment, l'analyse descriptive nous permet de relever les différentes caractéristiques que nous jugeons significatives des propriétaires-dirigeants et des P.M.E enquêtées permettant ainsi la vérification de nos hypothèses de base.

3.1. Caractéristiques de l'échantillon

Nous présentons dans ce tableau les éléments de base qui caractérisent l'entrepreneur-dirigeant de la ville de Matadi ainsi que son PME.

Tableau n° 1 : Variables caractéristiques des propriétaires et des PME

| Propriétaires-dirigeants | | | PME | | |
|------------------------------|-----------|------------|---------------------------------|-----------|------------|
| Variables | Effectif | (%) | Variables | Effectif | (%) |
| Genre | | | Nombre d'employés | | |
| Masculin | 23 | 76 | De 1 à 4 employés | 9 | 27,27 |
| Féminin | 10 | 24 | De 5 à 9 employés | 5 | 15,15 |
| Total | 33 | 100 | plus de 10 employés | 19 | 57,57 |
| Niveau d'études | | | Total | 33 | 100 |
| Autodidacte | 5 | 15,15 | Chiffre d'affaires/an US | | |
| Secondaire/Humanité | 8 | 24,24 | De 1000 à 10.000 | 2 | 6,06 |
| Universitaire | 20 | 60,61 | De 10.001 à 50.000 | 12 | 36,36 |
| Total | 33 | 100 | De 50.001 à 400 000 | 19 | 57,57 |
| Filière d'études | | | TOTAL | 33 | 100 |
| Economie et gestion | 15 | 45,46 | Nombre d'employés | | |
| Technique | 7 | 21,21 | De 1 à 4 employés | 09 | 27,27 |
| Autres | 11 | 33,33 | De 5 à 9 employés | 05 | 15,15 |
| Total | 33 | 100 | plus de 10 employés | 19 | 57,57 |
| Profession antérieure | | | Total | 33 | 100 |
| Chômeur | 2 | 6,06 | Partage du pouvoir | | |
| Salariés | 11 | 33,33 | Propriétaire-gérant | 12 | 36 |
| Indépendant | 20 | 60,61 | Propriétaire non- | 21 | 64 |

| | | | | | |
|-----------------------------------|-----------|------------|---------------------------|-----------|------------|
| | | | gérant | | |
| Total | 33 | 100 | Total | 33 | 100 |
| Avoir un antécédent | | | Secteur d'activité | | |
| Oui | 12 | 36,36 | Service | 13 | 39,39 |
| Non | 21 | 63,64 | Commerce | 16 | 48,49 |
| Total | 33 | 100 | Transformation | 04 | 12,12 |
| Temps accordé à la gestion | | | Total | 33 | 100 |
| Mi-temps | 9 | 27,27 | | | |
| Plein Temps | 24 | 72,73 | | | |
| Total | 33 | 100 | | | |

Source : Auteurs

Comme nous pouvons le constater dans le tableau ci-dessus qui résume les caractéristiques des entrepreneurs, peu de femmes sont propriétaires dirigeants des P.M.E de la ville portuaire de Matadi.

En outre, la formation et le perfectionnement représentent des atouts importants pour un dirigeant, et constituent un des aspects déterminants dans la mise en place des bonnes pratiques de gestion, car elles sont les principales sources de connaissance du manager. Dans le secteur de P.M.E, la qualité de gestion pratiquée dans ces organisations est largement influencée par la formation du dirigeant, car dans ses entreprises, les principales fonctions de gestion sont réservées à l'entrepreneur. Ainsi, nous constatons que la majorité de propriétaires- dirigeants des PME enquêtées de la ville portuaire de Matadi ont un niveau d'études élevés, et mettent à cet effet, les bonnes pratiques managériales dans leurs organisations.

La grande majorité des propriétaires-dirigeants enquêtés consacre la totalité de leur temps à la gestion de leurs organisations. Car en effet, 24 soit 72,73 % des propriétaires dirigeants affirment avoir accordé tout leur temps à la gestion de leurs affaires, et seulement 9 soit 27,27% d'entrepreneurs qui consacrent un temps partiel pour le pilotage de leurs entreprises.

En ce qui concerne les PME, Ces résultats sont conforme selon les rapports des structures formelles d'encadrement des Petites et Moyennes Entreprises de Matadi, à savoir : la Division Provinciale de l'Industrie, Petite et Moyenne Entreprise et Artisanat (IPMEA) et la confédération des petites et moyennes entreprises au Congo (COPEMECO), qui attestent que

le secteur de commerce représente 71,52% des PME suivi du secteur de service 27,64% et industriel enfin 0,84% PME de Matadi. Au regard de la classification des PME faite par la charte de la RD Congo, il y a lieu d'affirmer que la majorité des PME enquêtées œuvrant dans la ville portuaire de Matadi est constitué en petite entreprise. L'une des faiblesses de propriétaires-dirigeants œuvrant dans le secteur de PME est la délégation du pouvoir. En effet, plusieurs entrepreneurs refusent de déléguer le pouvoir à une tiers personnel afin de n'est pas exposé l'entreprise à d'autres personnes.

3.2. Pratique et adoption d'outils de pilotage de la performance dans les PME enquêtées

Après avoir abordé les caractéristiques des propriétaires-dirigeants et des entreprises enquêtées, nous allons à présent appréhender les pratiques et l'adoption d'outils de pilotage de la performance des petites et moyennes entreprises enquêtées de la ville portuaire de Matadi. En effet, le tableau n°21 présente la répartition des pratiques et adoption d'outils de pilotage de la performance dans les PME enquêtées de la ville de Matadi.

A. Pratiques et d'adoption d'outils de pilotage de la performance dans les PME de la ville de Matadi

Tableau n° 2 : Répartition selon les pratiques et d'adoption d'outils de pilotage de la performance dans les PME de la ville de Matadi

| Outils de gestion Fréquence d'utilisation | Comptabilité Générale | | Analyse financière | | Comptabilité analytique | | Elaboration des budgets | | Mise en œuvre et suivi des indicateurs | | Etude marketing | | Rapport périodique de différent service | | Règlement et procédures | | Process-verbaux | | Total | |
|--|-----------------------|-------|--------------------|------|-------------------------|-------|-------------------------|------|--|------|-----------------|------|---|------|-------------------------|------|-----------------|------|-------|-------|
| | ni | fi | ni | fi | ni | fi | ni | fi | ni | fi | ni | fi | ni | fi | ni | fi | ni | fi | ni | fi |
| Rare | 1 | 3,03 | 1 | 3,03 | 3 | 9,09 | 1 | 3,03 | 2 | 6,06 | - | - | 1 | 3,03 | - | - | 2 | 6,06 | 11 | 33,33 |
| Souvent | 3 | 9,09 | 1 | 3,03 | 1 | 3,03 | 2 | 6,06 | - | - | - | - | - | - | - | - | 1 | 3,03 | 08 | 24,24 |
| Plus souvent | 10 | 30,30 | - | - | - | - | - | - | - | - | 2 | 6,06 | - | - | 2 | 6,06 | - | - | 14 | 42,43 |
| Total | 14 | 42,42 | 02 | 6,06 | 04 | 12,12 | 03 | 9,09 | 02 | 6,06 | 02 | 6,06 | 01 | 3,03 | 02 | 6,06 | 03 | 9,09 | 33 | 100 |

Source : Auteurs

Comme nous pouvons le constater dans le tableau ci-dessus, il ya 14 PME qui adoptent la comptabilité générale comme outil de pilotage de la performance, parmi elles il ya 1 PME qui l'utilise de manière rare, 3 souvent et 10 plus souvent. L'analyse financière est utilisée par 2 de nos PME, dont 1 qui l'utilise de manière rare et 1 PME souvent. S'agissant de la comptabilité analytique, elle est adoptée par 4 de nos PME dont 3 PME qui l'utilisent de manière rare et 1 PME souvent ; il y'a 3 PME qui élaborent des budgets dont 1 PME de manière rare et 2 souvent. Pour la mise en œuvre et suivi des indicateurs financiers et non financiers, il ya 2 PME qui l'adoptent, mais de manière rare. S'agissant de l'étude marketing, il ya 2 PME qui le réalisent souvent ; pour l'élaboration des rapports périodiques de différent service, il ya 1 qui l'adoptent mais de manière rare. Le règlement et procédures sont adoptent par 2 PME qui l'utilise le plus souvent et procès-verbaux enfin sont élaborés par 3 PME dont 2 qui l'utilisent de manière rare et 1 souvent.

Dans l'ensemble, il ya 11 PME qui adoptent rarement les outils de gestion contre 8 PME qui l'utilisent souvent et 14 PME utilisent les outils de gestion les plus souvent.

A. Répartition des PME selon leurs attentes en termes d'outils d'amélioration de la gestion de l'organisation

Tableau N° 3 : Répartition des PME selon les attentes en termes d'outils d'amélioration de la gestion

| Besoin en outils de gestion | Effectif | Fréquence (%) |
|--|-----------|---------------|
| Indicateurs permettant de mesurer le niveau d'atteinte des objectifs | 2 | 06,06 |
| Outil permettant de gérer en temps réel l'organisation | 15 | 45,46 |
| Outil permettant de convaincre les prêteurs et financeur | 12 | 36,36 |
| Outil d'analyse des coûts | 1 | 03,03 |
| Outil de gestion de la trésorerie au quotidien | 3 | 09,09 |
| Total | 33 | 100 |

Source : Auteurs

Au regard du tableau ci-haut, nous constatons que sur les 100% de propriétaires-dirigeants des PME enquêtées, il y a 06,06% qui expriment le besoin en outil d'indicateur permettant de mesurer le niveau d'atteinte des objectif ; 45,46% pour l'outil permettant de gérer en temps réel l'organisation; 36,36% ont exprimé leurs besoins d'outil permettant de convaincre les prêteurs financiers, et 3,03% a besoin d'outil d'analyse des coûts.

Discussion des résultats de l'étude : Facteurs contingents de l'adoption des outils de pilotage de la performance dans les PME enquêtées

Dans cette section, nous cherchons à déterminer les facteurs qui influencent l'adoption des outils de pilotage de la performance dans les PME en optant pour les méthodes de la statique inférentielle.

A. L'adoption d'outils de gestion et niveau d'études.

Nous mettons ici en relation, l'adoption d'outils de gestion et le genre de propriétaire dirigeant de PME. Nous vérifions si l'adoption d'outils de gestion dépend du genre de l'entrepreneur.

Tableau N° 4 : Fréquence d'utilisation des outils de gestion et genre de l'entrepreneur

| Fréquence d'utilisation d'outils | Genre d'entrepreneurs | | Total |
|----------------------------------|-----------------------|---------|-------|
| | Masculin | Féminin | |
| Rare | 08 | 06 | 14 |
| Souvent | 12 | 03 | 15 |
| Plus souvent | 03 | 01 | 04 |
| Total | 23 | 10 | 33 |

Source : Auteurs

Test de khi carré

| | Valeur calculée | Valeur de la table | SC | DI |
|------------------|-----------------|--------------------|-----------|-----------|
| khi carré | 1,849 | 5,991 | 5% | 02 |

Les statistiques du tableau ci-dessus nous montrent que le genre du propriétaire-dirigeant n'a pas d'influence sur l'adoption d'outils de gestion, car l'enquête a révélé que sur 23 dirigeants de sexe masculin 8 adoptent rarement les outils de gestion, 12 souvent et 3 plus souvent; pour ceux du sexe féminin, il ya 6 qui l'adoptent rarement, 3 souvent et 1 plus souvent.

Au seuil de confiance de 5%, avec un degré de liberté de 2, la valeur de Khi carré calculé est inférieur à celle de la table donc on accepte l'hypothèse nulle.

B. Adoption d'outils de gestion et le niveau d'études des entrepreneurs

Nous mettons ici en relation, l'adoption d'outils de gestion et le niveau d'études des propriétaires de PME. On vérifie si l'adoption d'outils de gestion dépend de niveau d'études de l'entrepreneur.

Tableau n° 5 : Répartition de l'outil de gestion et le niveau d'étude de l'entrepreneur

| Fréquence d'utilisation d'outils de gestion | Niveau d'études | | | Total |
|---|-----------------|------------|---------------|-------|
| | primaire | secondaire | universitaire | |
| Rare | 02 | 02 | 05 | 09 |
| Souvent | 03 | 01 | 04 | 08 |
| Plus souvent | 00 | 05 | 11 | 16 |
| Total | 05 | 08 | 20 | 33 |

Source : Auteurs

Test de khi carré

| | Valeur calculée | Valeur de la table | SC | DI |
|------------------|-----------------|--------------------|-----------|-----------|
| khi carré | 19,413 | 9,488 | 5% | 04 |

L'observation du tableau ci-dessus révèle que sur le 5 propriétaires –dirigeants qui ont un niveau d'études primaire : 2 adoptent les outils de gestion de manière rare ,3 souvent ; pour les 8 PME dont les propriétaires-dirigeants ont un niveau d'études secondaire : 2 adoptent rarement les outils de gestion, 1 souvent et 5 plus souvent ; alors que pour ceux qui ont un niveau universitaire : il ya 5 entrepreneurs qui adoptent rarement les outils de gestion, 4 souvent et 11 le plus souvent .

Le test de khi carré révèle qu'il existe une relation entre l'adoption d'outils et le niveau d'étude des propriétaires- dirigeants, car avec au seuil de confiance de 5% et de degré de liberté de 4, le khi carré calculé est supérieur à celui du tableau. Ainsi, nous acceptons l'hypothèse alternative et disons qu'il existe une relation étroite entre l'adoption des outils de pilotage de la performance et le niveau d'études des propriétaires-dirigeants de PME

enquêtées. Sur ce, plus les propriétaires ont un niveau de formation élevé, plus ils mettent en place les outils nécessaires pour le pilotage de l'organisation.

C. Adoption d'outils de gestion et les filières d'études de propriétaires- dirigeant

Nous mettons ici en relation, l'adoption d'outils de gestion et les filières d'études des propriétaires-dirigeants de PME enquêtées. En effet, nous examinons si l'adoption d'outils de gestion dépendrait des filières d'études de l'entrepreneur.

Tableau n° 6 : Répartition de l'outil de gestion et la filière d'étude

| Fréquence d'utilisation d'outil de gestion | Filières | | | Total |
|--|---------------------|-----------|--------|-------|
| | Economie et gestion | technique | Autres | |
| Rare | 01 | 04 | 01 | 06 |
| Souvent | 02 | 02 | 04 | 08 |
| Plus souvent | 12 | 01 | 06 | 19 |
| Total | 15 | 07 | 11 | 33 |

Source : Auteurs

Test de khi carré

| | Valeur calculée | Valeur de la table | SC | DI |
|------------------|-----------------|--------------------|-----------|-----------|
| khi carré | 12,513 | 9,488 | 5% | 04 |

A la lecture de tableau ci- dessus, nous remarquons que sur les 15 entrepreneurs enquêtés qui ont suivi les sciences économiques et gestion, il y a 1 qui adopte rarement les outils de gestion, 2 souvent et 12 plus souvent ; quant à ceux qui ont fait la technique, il y a 4 entrepreneurs qui adoptent rare les outils de gestion, 2 souvent et 1 plus souvent ; enfin pour les propriétaires qui suivi d'autres filières d'études : 1 adopte rare les outils de gestion, 4 souvent et 6 plus souvent.

Le test de khi carré révèle qu'il existe une relation entre l'adoption d'outils de gestion et les filières d'études des propriétaires dirigeants, car avec un degré de liberté de 4 et un seuil de confiance de 5%, la valeur de khi carré calculer est supérieure à celle de la table. Ainsi, nous rejetons l'hypothèse nulle pour accepter l'hypothèse alternative, et concluons en disant que les

filères d'études des propriétaires-dirigeants influencent efficacement à l'adoption d'outils de contrôle de gestion.

D. Adoption d'outils de gestion et les chiffre d'affaires annuelles des PME

Nous mettons ici en relation, l'adoption d'outils de gestion et les chiffres d'affaires annuelles de PME. Nous allons ainsi vérifier s'il existe une relation entre l'adoption d'outils de gestion et le niveau du chiffre d'affaires de PME.

Tableau n° 7 : Répartition de l'outil de gestion et le niveau du chiffre d'affaire

| Fréquence d'utilisation d'outil de gestion | chiffres d'affaires annuelles | | | Total |
|--|-------------------------------|---------------|---------------|-------|
| | 1000 à 10000 | 10001 à 50000 | Plus de 50000 | |
| Rare | - | 01 | 02 | 03 |
| Souvent | 01 | 03 | 04 | 08 |
| Plus souvent | 01 | 08 | 13 | 22 |
| Total | 02 | 12 | 19 | 33 |

Source : Auteurs

| | Valeur calculée | Valeur de la table | SC | DI |
|------------------|-----------------|--------------------|-----------|-----------|
| khi carré | 50,108 | 9,488 | 5% | 04 |

En examinant les statistiques du tableau ci-dessus, nous constatons que pour les 2 PME ayant un chiffre d'affaires annuel de 1000 à 10.000USD, il ya 1 entrepreneur qui adopte souvent les outils de gestion et 1 plus souvent. Pour les PME dont le niveau de vente varie entre 10.001 à 50.000 USD, il ya 1 qui adopte les outils de gestion rare, 3 souvent et 8 plus souvent. Par contre, celles ayant un chiffre d'affaires de 50.001 à 400.000 USD, il ya 2 qui adoptent rare les outils de gestion, 4 souvent et 13 plus souvent. Le test de khi carré montre qu'avec un seuil de confiance de 5% et un degré de liberté de 4 la valeur calculée de khi carré est supérieur à celle de la table. En effet, nous acceptons l'hypothèse alternative et concluons en disant que le niveau du chiffre d'affaires influence positivement les dirigeants-propriétaires des PME de la ville portuaire de Matadi dans l'adoption d'outils de pilotage de la performance de leur organisation.

E. Adoption d'outils de gestion et l'effectif d'employés des PME

Nous mettons ici en relation, l'adoption d'outils de gestion et les nombres d'employés des PME enquêtées. Nous allons vérifier s'il existe une relation entre l'adoption d'outils et l'effectif de travailleurs.

Tableau n° 8 : Répartition de l'outil de gestion et le nombre d'employés

| Fréquence d'utilisation d'outil de gestion | Nombre d'employés | | | Total |
|--|-------------------|-------------------|---------------------|-------|
| | De 1 à 4 employés | De 5 à 9 employés | Plus de 10 employés | |
| Rare | 06 | 03 | 01 | 10 |
| Souvent | 02 | 02 | 07 | 11 |
| Plus souvent | 01 | 00 | 11 | 12 |
| Total | 09 | 05 | 19 | 33 |

Source : Auteurs

Test de khi carré

| | Valeur calculée | Valeur de la table | SC | DI |
|------------------|-----------------|--------------------|-----------|-----------|
| khi carré | 16,249 | 9,488 | 5% | 04 |

Au regard des informations du tableau ci-dessus, il se dégage que sur les 9 PME dont le nombre d'employés varie de 1 à 4 personnels, 6 PME adoptent rarement les outils de gestion, 2 souvent et 1 plus souvent. Pour celles dont l'effectif de travailleurs varie de 5 à 9 personnels, 3 adoptent rarement les outils de gestion et 2 Souvent. Par ailleurs, pour les PME dont le nombre de personnels est plus de 10 employés, 1 adopte rarement les outils de gestion, 7 souvent et 11 enfin adoptent le plus souvent les outils de gestion. Le test de khi carré révèle qu'il existe une relation entre l'adoption d'outils de pilotage de la performance et l'effectif d'employés puisqu'avec un seuil de confiance de 5% et le degré de liberté de 4, la valeur de khi carré calculée est supérieure à celle de la table. Ainsi, plus l'effectif du personnel augmente dans l'organisation, plus les dirigeants ne mettent en place des outils de pilotage pour pérenniser l'entreprise.

Conclusion

L'objectif de ce travail était d'identifier les déterminants **de l'adoption des outils de gestion** dans les PME de la ville de Matadi. Plus particulièrement, il a été question d'analyser les effets des facteurs de contingence comportementale et des facteurs de contingence structurelle **sur de l'adoption des outils de pilotage de la performance dans les PME de la ville de Matadi**. Les résultats obtenus indiquent que les dirigeants des PME de la ville de Matadi recourent souvent aux outils de gestion classique (comptabilité générale, comptabilité analytique, et le budget). Parmi les facteurs de contingence comportementale (genre, niveau d'étude et type de formation du dirigeant), les résultats de l'étude indiquent que le niveau d'études du propriétaire-dirigeant, ainsi que les filières d'études, sont les principaux facteurs qui expliquent l'adoption d'outils de pilotage de la performance dans les PME de la ville portuaire de Matadi. Et pour le reste aucun lien statistiquement significatif avec les pratiques des outils de gestion n'a été constaté ;

S'agissant des facteurs de contingence structurelle (secteur d'activité, Nombre d'employés, configuration organisationnelle et âge PME), les résultats indiquent que seuls les chiffres d'affaires de l'entreprise et le nombre d'employés représentent les principaux facteurs qui expliquent l'adoption d'outils de pilotage de la performance dans les PME de la ville portuaire de Matadi. Car en effet, le test de chi-deux au seuil de confiance de 5%, indique qu'il existe une relation positive entre l'adoption d'outils de gestion les variables précitées.

Les résultats de notre recherche se sont basés sur un poigné d'éléments d'ordre structurel et comportemental (facteurs de contingences). Quelle que soit la densité et la richesse des études antérieurs, la nôtre y comprise, nous pensons comme d'autres chercheurs selon lequel tous les facteurs de contingence n'ont pas encore été mobilisés par les recherches dans la compréhension du contrôle de gestion en milieu PME.

Pour approfondir ce champs d'application orienté vers le contrôle de gestion des PME, nous estimons qu'ils soient pris en compte d'autres facteurs notamment l'environnement auquel évolue la PME, c'est-à-dire politique, économique, socio-culturel pour ressortir davantage les déterminants de l'adoption des outils de gestion dans le chef de PME de la ville de Matadi.

BIBLIOGRAPHIE

Bajan-banaszak L. (1993), « L'expert-comptable et le conseil de gestion en PME », Revue Française de Comptabilité, n°249, Octobre, pp. 95-101.

Bégon G. (1990), Le système d'information de synthèse dans les PME : Un marché, Mémoire d'expertise comptable, 98 p. + annexes.

Bolton J.E (1971)., Report of committee on liquidity of small firms, cmdnd 4811, HSMO, London.

Campbell, JP, Dunette, MD, Lawler, EE, Weick, KE (1970). Managerial behavior, performance and effectiveness. New York: McGraw-Hill.

Chapellier P. (1994), Comptabilités et systèmes d'information du dirigeant de PME, Thèse de Doctorat de Sciences de Gestion, Université de Montpellier II.

Chapellier P. (1997), « Profils de dirigeants et données comptables de gestion en PME », Revue internationale PME, vol. 10, n°1, pp.9-41

Chapellier, P. (1993), « Pour un élargissement de l'approche contingente du SIC de la PME », Congrès de Toulouse, AFC, Comptabilité et Nouvelles Technologies, pp. 339-354.

Charte des Petites, Moyennes Entreprises et de l'Artisanat en République Démocratique du Congo, Ministère de l'Economie, 2009

Chenhall, R.H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. Accounting, Organizations and Society, 28 (2-3), 127-168.

Chenhall, R.H.et Langfield-smith, K. (1998). The relationship between strategic priorities, management techniques and management accounting: an empirical investigation using a systems approach. Accounting, Organizations and Society, 23(3), 243–264.

Chenhall, R.H.et Morris, D. (1986). The impact of structure, environment, and interdependence on the perceived usefulness of management accounting systems. The Accounting Review, 61(1), 16-35.

Choe, J.M. (1998). The effects of user participation on the design of accounting information systems , Information and Management, 34(3), 185–198.

Cito M.E., Ahadi B.S., Haguma M.B, Massimango T.H & Issalinya, M.A. (2020) « Contrôle de gestion et performance des PME dans un Etat fragile », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 4 : numéro 2 » pp : 815 – 840.

Cordon JL et Ray Band TP, Economie d'entreprise, Edition Michel Vial, 1990, P. 9.

David, G., Une recherche exploratoire sur les dysfonctionnements du contrôle de gestion dans trois groupes français. *Gestion*, 2007, 31-47.

Dupuy Y. (1990), «Le comptable, la comptabilité et la conception des systèmes d'information », *Revue Française de Gestion*, n°215, Septembre.

Gasse Y. (1989), « L'utilisation de diverses techniques et pratiques de gestion dans les PME », *Revue Internationale de Gestion des PMO*, Vol. 4, N° 1, pp.3-11.

Gervais, M. (1998) ; *Contrôle de la gestion et planification de l'entreprise*, Tome 2, 3ème édition, Economica, 49 rue hercant, 75015, Paris, pp 367- 369.

Hadj Taieb.M, (1999), « Rôle des centres techniques dans la promotion de l'innovation technologique au sein des PME », Mémoire de DEA, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Sfax.

Holmes, S et Nicholls D. (1989), "Modelling the accouting information requirement of small business", *Accounting and Business Researc*, vol 19, N°74, April pp143-150

Holmes, S. et Nicholls, D. (1988), « An analysis of the use of accounting information by australian small business", *Journal of Small Business Management*, pp.57-68.

Julien, P.A. et Marchesna, M. (1988), *La petite entreprise*, Paris, Edition Vuibert.

Kintambu, E., *La Problématique du Financement de la Micro entreprise en République Démocratique du Congo*, 2004, P.26.

Lacombe-Saboly, M. (1994), *Les déterminants de la qualité des produits comptables des entreprises : Le rôle du dirigeant*, Thèse de Doctorat de Sciences de Gestion, Université de Poitiers.

Lassoued, K. et Abdelmoula, I. (2006). *Les déterminants des systèmes d'information comptables dans les PME: une recherche empirique dans le contexte tunisien*, 27ème Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité (AFC), Tunis.

Lavigne, B. (2002), « Système d'information comptable des PME : une recherche empirique », *R.C.F*, n° 348, Octobre.

Lavigne, B. « (1999), *Contribution à l'étude de la genèse des états financiers des PME* », Thèse de Sciences de Gestion - Université Paris IX – Dauphine.

Lavigne, B. (1996), « Les états financiers des PME sont-ils seulement utiles pour des fins fiscales? », *Communication présenté au 64 ème congrès de L'ACFAS*, Vol 2, , pp 951-966.

Lavigne, B. (2000), « Système d'information comptable des PME : une recherche empirique », *R.C.F*, n° 348, Octobre.



Lorino, P. (1991), Le contrôle de gestion stratégique -la gestion par les activités, Paris: Dunod entreprise.

Lukoki Luyeye (2003), La lutte contre la pauvreté et le développement humain en RDC, Afrique et développement, n°17, Faculté catholique de Kinshasa, p.8.

Mananga, N., (2004), Les déterminants de la croissance des petites et moyennes entreprises dans la cité de Mbanza-Ngungu, Mémoire, faseg, U.K, , p.11.

Marchesnay, M., (1982), « Pour un modèle d'hypofirme », in entreprises et organisations, Economica.

Nadeau, R., Martel, J.J. et M'zalli, B. (1988), « L'utilisation des méthodes quantitatives pour la décision de gestion dans les PME québécoises : Une étude empirique », Papier de recherche, Université de Laval, GRADE R.R., Québec.

Ndanyou, L., (2001), L'incertitude et financement Bancaire de la PME camerounaise, Ceraf, université de Dschang, Cameroun, P.37