

# **Analyse des modes des décisions prises dans les petites et moyennes entreprises du Nord-Kivu en République Démocratique du Congo**

## **Analysis of decision-making methods taken in small and medium-sized enterprises in North Kivu in the Democratic Republic of Congo**

**KAMBALE KAVUTIRWA Jacques**

Enseignant chercheur

Université Libre des Pays des Grands Lacs/ULPGL-Goma

Doctorant à la Faculté d'Administration des affaires et Sciences Économiques

Université Protestante au Congo/UPC-Kinshasa, République Démocratique du Congo/RDC

**Date de soumission** : 05/04/2024

**Date d'acceptation** : 14/05/2024

**Pour citer cet article** :

KAMBALE KAVUTIRWA J. (2024) «Analyse des modes des décisions prises dans les petites et moyennes entreprises du Nord-Kivu en République Démocratique du Congo» », Revue Internationale du chercheur « Volume 5 : Numéro 2 » pp : 522-547

## Résumé

La décision prise au sein d'une entreprise ne peut être sous-estimée car elle permet aux décideurs à réduire les risques, à élaborer et à mettre en œuvre des stratégies, à réagir aux changements dans l'environnement interne et externe de l'entreprise. La présente étude avait pour finalité d'analyser les modes des décisions prises dans les petites et moyennes entreprises (PME) des villes visitées (Goma ; Butembo ; Beni) de la province du Nord-Kivu en République Démocratique du Congo. 618 PME ont été enquêtées. En plus, l'étude de cas a été présentée. A ce sujet, un entretien avec quelques dirigeants des PME regroupés en focus a été effectué. Les analyses factorielles exploratoire et confirmatoire via SPSS.23, LISREL for student 8.80 et une approche combinée d'analyse verticale-horizontale et analyse bardin ont été faites. La première hypothèse concernant les modes des décisions qui seraient autoritaires prises par la plupart des PME, et la deuxième hypothèse stipulant que les caractéristiques identitaires (voir tableau n°3) des PME et de leurs managers influenceraient négativement et significativement la perception des modes des décisions, ont été partiellement confirmées.

**Mots clés :** «Analyse ; Décisions ; PME»

## Abstract

Decision making within a business cannot be underestimated as it enables decision makers to reduce risks, develop and implement strategies, respond to changes in the internal and external environment of the enterprise. The purpose of this study was to analyze the methods of decisions taken in small and medium-sized enterprises (SMEs) in the cities visited (Goma; Butembo; Beni) in the province of North Kivu in the Democratic Republic of Congo. 618 SMEs were surveyed. Additionally, the case study was presented. On this subject, an interview with some managers of SMEs grouped in focus was carried out. Exploratory and confirmatory factor analyzes using SPSS.23, LISREL for student 8.80 and a combined approach of vertical-horizontal analysis and bardin analysis were carried out. The first hypothesis concerning the modes of authoritarian decisions taken by most SMEs, and the second hypothesis stipulating that the identity characteristics (see table no.3) of SMEs and their managers would negatively and significantly influence the perception of the modes of decisions, have been partially confirmed.

**Keywords :** «Analysis ; Decisions ; SME»

## Introduction

La prise de décision stratégique, tactique et opérationnelle est un processus cognitif complexe visant à la sélection d'un type d'action parmi différentes alternatives. Les décisions qui engagent l'entreprise exigent, ainsi, la construction de compromis pour satisfaire tous les membres de l'organisation (Nakou Z.D et Simen Nana S-F, 2021 ; Saib C. et al., 2019).

La finalité d'un système décisionnel est donc le pilotage de l'entreprise. Ce processus constitue une synthèse d'informations opérationnelles, internes et externes, choisies selon leur pertinence et leur transversalité fonctionnelle. De ce fait, l'entreprise ne pourra survivre que si elle dispose d'un ensemble d'informations suffisantes (information disponible, pertinente, fiable, précise et récente) pour agir et décider avec efficacité, c'est-à-dire, prendre les bonnes décisions au moment opportun. Son efficacité est étroitement liée à la quantité des informations qu'elle reçoit.

Ainsi, l'évolution de la direction et de la gestion des entreprises, vers la science du management, a provoqué une transformation ; non seulement quantitative, mais aussi qualitative des besoins en information. Le lien positif entre l'information et le processus décisionnel contribue, cependant, à la performance organisationnelle. Une telle relation apparaît plus importante. Les dirigeants des entreprises peuvent de moins en moins se fier uniquement à leur intuition, ils doivent donc lui coupler, de plus en plus, une analyse davantage formelle, avec différents outils de gestion de l'information.

Néanmoins, le développement des théories sur la prise de décision a permis d'élaborer des solutions pour la résolution des problèmes structurés (Théorie des Jeux; Programmation Linéaire, Chemin Critique, PERT, etc.). Mais, dans des situations plus complexes, habituellement représentées par des décisions dites non structurées, ces solutions s'avèrent limitées et représentent de simples instruments d'appui à la décision. Dans ces cas, ce sont les caractéristiques personnelles et l'expérience du dirigeant qui prennent le dessus (Bentley T. J., 1998).

Pourtant, dans la perspective des tenants de la théorie des ressources, une organisation est une combinaison des ressources tangibles et intangibles dont la nature et/ou les attributs (selon les auteurs) déterminent sa compétitivité et sa performance. Dans cette optique, la possession d'un avantage concurrentiel découle de l'utilisation de ressources spécifiques, durables, imparfaitement imitables et substituables et de meilleure qualité. Selon cette théorie, la

performance des entreprises dépend des ressources et des compétences de haut niveau à mobiliser par le dirigeant (Prahalad et Hamel, 1990 ; Arrègle, J.L. et al., 2000).

L'appropriation de ces ressources est, donc, source d'avantages concurrentiels soutenables pour la PME. Dans cette optique, plusieurs chercheurs ont montré, dans leurs études, que le succès et le développement d'une entreprise dépend à la fois d'une organisation efficace des ressources humaines, des ressources financières et technologiques (Laghzaoui, 2006 ; Beamish, P., et Dhanaraj, C. A., 2003).

Selon la littérature se rapportant au système de gestion des managers des Petites et Moyennes Entreprises (PME), bon nombre d'entreprises de taille petite ou moyenne ne disposeraient que d'outils de gestion embryonnaires en termes de modes de gestion. De façon générale, les gestionnaires des PME auraient, pour prendre leurs décisions, exclusivement recours à leurs seuls jugements, intuitions et expériences ; ils auraient donc pour la plupart, une propension à penser qu'ils sont capables de gérer leurs affaires seuls, sans autre système d'information de gestion (Chapellier P. et Hamadi Z.B., 1997).

Pourtant, le secteur des PME, selon les données fournies par le conseil international pour la Micro, la Petite, et la Moyenne Entreprise du secteur formel comme informel, représente plus de 90% du nombre total d'entreprises et la moitié du Produit Intérieur Brut (PIB) mondial, pour 60 à 70% des emplois à travers le monde.

Ainsi en République Démocratique du Congo, le secteur des PME a été identifié comme un secteur stratégique important dans les objectifs généraux du gouvernement de la République Démocratique du Congo. Ces PME constituent la plus grande partie du tissu économique et représentent plus de 90% de toutes les entreprises. Elles sont la source la plus importante d'emploi dans tous les secteurs économiques et dans les zones rurales et urbaines et elles contribuent à la réduction des écarts de développement. Le secteur des PME doit contribuer à transformer la République Démocratique du Congo, d'une région en retard à une région émergente et prospère. Les PME sont donc l'épine dorsale de l'économie.

Néanmoins, l'expérience laisse voir que la plupart des PME congolaises ainsi créées ne sont pas performantes, elles ne croissent pas et disparaissent souvent aussi tôt créées. A ces propos élargis au niveau de tout le continent africain, la population des PME africaines connaît un taux de mortalité très supérieur à celui des grandes entreprises. Plus de 80% des PME nouvellement créées meurent dans les 5 ans qui suivent et plus de 90% des échecs s'expliquent par des erreurs liées au processus de prise de décisions, basées sur de mauvais systèmes des données comptables.

Dans un environnement d'affaires plus compétitif, complexe et incertain (Ngongang, D., 2013), il est donc important pour une entreprise de porter un regard critique sur ses modes des décisions. Pour choisir le mode de décision, le dirigeant doit dans un premier temps, connaître les principales caractéristiques de ces modes et, dans un deuxième temps, évaluer les capacités et les besoins de sa PME. Cette étape revêt une importance capitale, car elle permet d'éclairer les décideurs sur les perspectives d'avenir de ses affaires. Le choix de la décision à prendre appelle donc plus de savoir, de jugement, d'intelligence des situations, d'adaptabilité. Ce qui permet d'éviter "l'incompétence due à des formes diverses, particulièrement le manque d'expérience dans le secteur d'activité (El Mandili. A., 2024) ". Pourtant, certains dirigeants des petites et moyennes entreprises œuvrant les pays en voie de développement comme la République Démocratique du Congo, se considèrent comme des hommes-orchestres en matière de prises des décisions.

Dans le présent papier, l'on veut donc analyser les modes des décisions prises au sein des petites et moyennes entreprises des villes visitées (Goma ; Butembo ; Beni) de la province du Nord-Kivu située à l'Est de la République Démocratique du Congo. Les questions suivantes résument cette problématique : Quels sont les modes des décisions prises perçus par les dirigeants des PME du Nord-Kivu ? Quelle est l'influence des caractéristiques identitaires des PME du Nord-Kivu et de leurs managers sur la perception des modes de prise des décisions ? Dans le but de vouloir vérifier les hypothèses (voir revue de la littérature) aux questions reprises supra, la méthodologie mixte a été adoptée. Ainsi, la population d'étude est constituée des PME œuvrant dans différents secteurs (commerce, industrie légère, agro transformation, services,...). La taille de l'échantillon arrondi jusqu'à 618 PME est constituée sur base des calculs selon la formule de Claire Durand, pour une population infinie. Le traitement statistique des données collectées par voie d'un questionnaire d'enquête s'est fait sur SPSS 23.0 ; STATA.14 ; AFC sous Lisrel for Students 8.80. Le Microsoft Officer Excel 2016 a facilité le retraitement des données tirées du serveur KoBoToolBox, exportées sur SPSS.23.0 pour des analyses statistiques avancées. Les données qualitatives issues de l'entretien avec quelques dirigeants des PME, ont été analysées manuellement suivant une approche combinée d'analyse verticale-horizontale et analyse bardin.

A part l'introduction et la conclusion, la présente étude aborde : la revue de la littérature théorique et empirique sur la prise de décisions ; la méthodologie qui détaille la manière suivie dans l'élaboration de ce papier ; la discussion qui confronte les résultats de cette recherche avec ceux de certains prédécesseurs.

## **1. Revue de la littérature théorique-empirique et hypothèses de recherche**

### **1.1. Revue de la littérature théorique et empirique sur les modes des décisions**

#### **1.1.1. Niveaux de décisions : notions générales**

Les problèmes complexes affectent toutes les formes d'organisation, y compris les Petites et Moyennes Entreprises, et incitent leurs dirigeants à prendre des stratégies en processus de prise des décisions (Schmitt C. et al., 2002).

Longtemps considérée comme le nœud central de tout management, la prise de décision demeure un élément important dans la vie d'une entreprise. La décision est la partie la moins visible de la politique de l'entreprise. C'est pourtant son moteur principal. Grâce à la décision, les idées, les sentiments, les ambitions des individus se transforment en actions (Saverio A., 2004).

Dans la littérature sur la prise l'on trouve, ainsi, quelques idées consensuelles sur les différents types de décision et l'organisation de ce processus. La distinction entre décisions de routines et décisions complexes est donc fréquente. Une autre idée consensuelle est celle d'un processus de prise de décision comprenant plusieurs étapes successives: identification du problème; liste des alternatives; analyse et choix d'une alternative; puis mise en place de la solution choisie.

Ceci étant, à part ces étapes successives à chaque niveau, la prise de décision est un processus cognitif complexe visant à la sélection d'un type d'action parmi différentes alternatives. Il existe différents niveaux de décision qui doivent être pris dans l'entreprise. Les décisions sont donc classées en fonction de leur horizon temporel (court, moyen ou long terme), de leur degré d'incertitude (avenir certain, incertain ou aléatoire), de leur champ d'application (l'entreprise dans son ensemble, une fonction ou un service) et de leur degré de structuration d'un problème (pas forcément facilement identifiable, ce qui suppose une analyse préalable permettant de structurer le problème avant d'envisager des solutions possibles).

En fonction de ces caractéristiques de décision, il a pu être défini trois niveaux de décisions : les décisions stratégiques, les décisions tactiques ou administratives et les décisions opérationnelles (classées par ordre décroissant d'importance).

Les décisions stratégiques engagent l'avenir de l'entreprise en choisissant les objectifs de politique générale, les activités, les marchés, les manœuvres et les armes stratégiques. Ces décisions engagent donc l'entreprise sur une longue période. Elles sont prises par le plus haut niveau hiérarchique, c'est-à-dire par la direction générale. Elles sont uniques et

occasionnelles. Les décisions stratégiques sont centralisées, non répétitives, quasiment irréversibles avec une incertitude élevée. Ces décisions impliquent l'entreprise sur le long terme en ce qui concerne le choix de la gamme de produits et de marchés où l'entreprise va se positionner dans le but de rentabiliser ses investissements. Aussi dit ces décisions concernent les relations de l'entreprise avec son environnement. Pour répondre au problème de la répartition des ressources entre les produits et les marchés, l'entreprise détermine les objectifs stratégiques, le choix d'investissement, mesure la diversification et la croissance des produits et des marchés et définit une stratégie financière.

Les décisions tactiques ou administratives engagent l'entreprise à moyen terme. Ces décisions sont prises par les encadrements supérieurs. Elles sont peu fréquentes et peu prévisibles. En cohérence avec les décisions stratégiques, les décisions tactiques concernent un type de structure de l'entreprise tel que l'organisation, l'acquisition et le développement de ses ressources. Ces décisions ont une forte implication pour l'entreprise mais moindre que les décisions stratégiques. Ces décisions sont prises au niveau moyen de la hiérarchie de l'entreprise c'est-à-dire au niveau des directions fonctionnelles et opérationnelles, elles sont à moyen terme et sont peu répétitives. Elles sont relatives à la gestion de l'entreprise, elles permettent de définir l'utilisation des ressources, leur acquisition, leur organisation et leur développement afin de parvenir à la réalisation des objectifs qui ont pour but d'optimiser l'affectation des ressources de l'entreprise qu'elles soient matérielles, humaines, financières et technologiques tel est le cas de la décision de choix du logiciel informatique adapté à la comptabilité.

Les décisions opérationnelles engagent l'entreprise à court terme et sont prises par les exécutants. Elles sont fréquentes et très prévisibles. Ces décisions rendent opérationnelles les options stratégiques et les choix d'organisation comme la détermination des plannings et des niveaux de production, la définition des prix, l'élaboration des politiques de marketing, etc. les décisions opérationnelles sont plus fréquentes, plus répétitives et moins risquées du fait de leurs implications plus localisées que les décisions stratégiques et administratives. Ces décisions sont décentralisées et n'ont pas d'hierarchie dans l'entreprise. Ce type de décisions est à court terme très nombreuses et très répétitives. Elles s'appliquent dans le cadre de la gestion courante de l'entreprise et concernent les décisions d'exploitation, telle que la gestion des stocks, le planning des produits et le contrôle des opérations. Elles ont pour objectif d'assurer le fonctionnement quotidien des différents moyens d'exploitation, dans les conditions optimales de rentabilité de capital et rendre le processus de transformation des

ressources le plus efficace possible. C'est le cas des décisions relatives au réapprovisionnement des stocks.

De types de décisions susmentionnées, les décisions qui engagent l'entreprise exigent donc la construction de compromis pour satisfaire tous les membres de l'organisation (Nakou Z.D et Simen Nana S-F, 2021 ; Saib C. et al., 2019).

### **1.1.2. Sources d'informations en matière de prise des décisions**

Dans l'étude de Keegan W. J. (1974) les documents représentent la source d'information la plus utilisée, juste devancée par les contacts directs. Plus récemment, cherchant à étudier l'importance des documents comme source d'information de gestion Mendoza, C. et Bescos, P. L. (1998) ont constaté que: les dirigeants des entreprises ont recours à des sources informelles quand les informations dont ils ont besoin ne sont pas disponibles dans les documents reçus ; les sources informelles permettent généralement d'obtenir plus vite l'information et d'être alerté plus rapidement de l'existence d'un problème ; les dirigeants sont porteurs d'attentes spécifiques sur les documents demandés.

Les documents demandés doivent leur permettre de structurer, synthétiser et organiser l'information. Soumis à un flux constant d'information les dirigeants attendent de leurs documents que ceux-ci leur apportent une sélection pertinente de l'information. Les dirigeants se montrent exigeants avec leurs documents, pour ne pas perdre de temps ils cherchent à éliminer l'information redondante et développent de véritables stratégies de lectures des documents pour ne pas avoir à les lire intégralement.

Néanmoins, pour Tshikanda Ndalo D.(2010) "la population des PME africaines connaît un taux de mortalité très supérieur à celui des grandes entreprises. Plus de 80% des PME nouvellement créées meurent dans les 5 ans qui suivent et plus de 90% des échecs s'expliquent par des erreurs liées au processus de prise de décisions, basées sur de mauvais systèmes d'information".

A ce sujet, Tshikanda Ndalo D. poursuit-il en disant que la prise des décisions basée sur des systèmes d'information embryonnaires provoque la chute de la plupart des petites et moyennes entreprises congolaises (RDC). Ainsi, l'expérience laisse voir que la plus part des PME congolaises ainsi créées ne sont pas performantes, elles ne croissent pas et disparaissent souvent aussi tôt créées. Partant des résultats des études susmentionnées, étant donné que pour la plupart des PME leurs modes de gestion sont centralisés, l'hypothèse première de cette étude peut-être reformulée de la manière suivante :

### 1.1.3. Caractéristiques identitaires des dirigeants et prise des décisions

Les travaux réalisés sur la prise de décision, en général, ont cherché à étudier la façon dont les organisations prennent leurs décisions et l'influence des caractéristiques du décideur sur les résultats de la décision (Huber P. et Daniels Mc, 1986).

A ce propos, souvent c'est l'expérience du dirigeant qui lui permet de comprendre plus rapidement ce qui se cache derrière un tableau contenant l'information. Cette idée est soutenue par Barnard, C. (1936), quand il affirme que beaucoup de comptables et même d'hommes d'affaires ou dirigeants d'entreprises peuvent à partir d'un bilan retirer en quelques minutes les informations les plus importantes. Cette faculté est le résultat de capacités acquises pendant des années d'expérience et par l'accumulation de connaissances techniques. Cependant, selon la littérature se rapportant au système de gestion des managers des petites et moyennes entreprises, bon nombre d'entreprises de taille petite ou moyenne ne disposeraient que d'outils de gestion embryonnaires. De façon générale, les gestionnaires de PME auraient, pour prendre leurs décisions, exclusivement recours à leurs seuls jugements, intuitions et expériences ; ils auraient donc pour la plupart, une propension à penser qu'ils sont capables de gérer leurs affaires seuls, sans recourir à n'importe quel autre système d'information de gestion (Chapellier P. et Hamadi Z.B., 1997).

De ce qui précède, les dirigeants connaissant bel et bien leur manière de prendre les décisions au sein de leurs PME au Nord-Kivu, l'hypothèse deuxième ci-après est émise :

## 1.2. Hypothèses de recherche et modèle d'étude

### 1.2.1. Hypothèses de recherche

Partant de la littérature théorique et empirique abordée, les hypothèses ci-dessous ont été formulées :

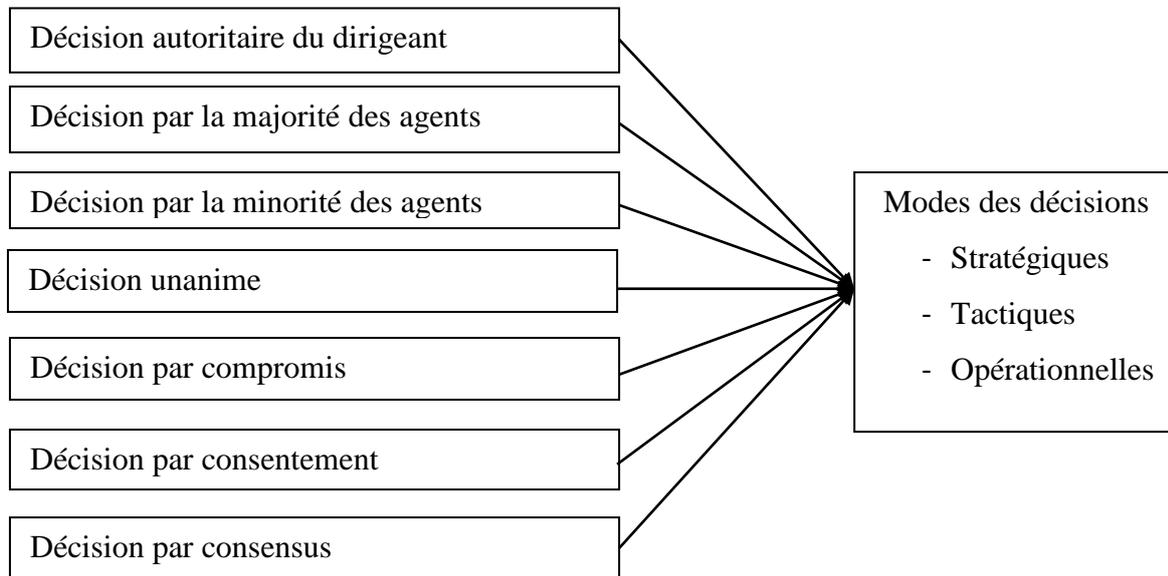
*Hypothèse 1. : Les modes autoritaires en matière des décisions stratégiques, tactiques, opérationnelles seraient ceux perçus par la plupart des dirigeants des petites et moyennes entreprises du Nord-Kivu.*

*Hypothèse 2. : Les caractéristiques identitaires des PME (ville, secteur d'activité, ancienneté, niveau de formalisation, chiffre d'affaires, taille du personnel, taille-catégorie, mode de gestion, type SIC utilisé, capital de démarrage, capital investi actuel) et de leurs managers (statut de propriété ou qualité, genre, âge, statut matrimonial, niveau d'étude dirigeant non propriétaire ou niveau d'étude du dirigeant propriétaire ou patron, d*

*domaine d'études du dirigeant non propriétaire ou du dirigeant propriétaire)  
influenceraient négativement d'une manière significative les modes des décisions perçus.*

### 1.2.2. Modèle d'étude

Figure n°1. Modèle conceptuel des modes des décisions dans les PME du Nord-Kivu



Source : Auteur, sur base de la littérature théorique et empirique

Les modes des décisions stratégiques, tactiques et opérationnelles ont été perçus chacun à travers 7 composantes théoriques (décisions : autoritaires ; par la majorité des agents ; par la minorité des agents ; unanimes ; par compromis ; par consentement ; par consensus).

## 2. Méthodologie de l'étude

### 2.1. Collecte des données quantitatives et qualitatives

Les données ont été collectées dans le milieu urbain de la province du Nord-Kivu en République Démocratique du Congo ; notamment dans les villes de Goma, Butembo et Beni. La démarche mixte a été adoptée. Grâce au questionnaire d'enquête, l'approche quantitative a permis de vérifier le modèle conceptuel des modes des décisions prises dans les petites et moyennes entreprises visitées dans les villes reprises supra.

Ainsi, la liste exhaustive de toutes les PME du Nord-Kivu n'étant pas disponible, la taille de l'échantillon, pour l'étude quantitative à partir de l'enquête par questionnaire, a été donc déterminée sur base d'une population infinie. Un tirage aléatoire simple a permis d'atteindre la taille de l'échantillon pré calculée selon la formule de Claire Durand à 383 individus que nous avons majoré jusqu'à atteindre 618 PME. Dans ce total sollicité des PME pour prendre

part à l'étude, seules les PME qui ont répondu favorablement et qui répondent aux exigences de l'Ordonnance-Loi de septembre 2022 relative à l'entrepreneuriat et aux startups ainsi que la charte des PME de 2009, ont été considérées. Il s'agissait de tester les dimensions retenues des modes des décisions prises (stratégiques, tactiques, opérationnelles); de l'influence des éléments identitaires du dirigeant et ceux de sa PME sur la perception des modes des décisions prises par les dirigeants des PME. L'enquête par questionnaire a été faite durant la période allant de 18 Juin au 22 Juillet 2023.

L'approche qualitative a permis d'exprimer certains résultats obtenus à partir du questionnaire en mots, surtout en descriptions des modes des décisions par des arguments vérifiés auprès de quelques dirigeants regroupés en quatre focus groups par ville dont chaque focus comprenait entre 5 et 10 managers genres confondus. Il était question de rentrer sur terrain afin d'éviter certains arguments sous forme de préjugés à partir des résultats issus du questionnaire de recherche administré.

A ce sujet, sept questions ont été posées, concernant les caractéristiques des dirigeants et de leurs PME, les modes des décisions prises, à quelques dirigeants des PME à Goma, Butembo et Beni ; notamment : les causes pour la plupart des PME dont les décisions managériales souffrent d'une appropriation et d'une application harmonieuse par l'ensemble de son personnel ; ce que font les agents quand la décision du dirigeant ne rencontre pas leur volonté ; la manière dont réagit le dirigeant pour qui ait harmonie dans l'application des décisions prises au sein de la PME ; le moment, le type de décisions et la raison d'associer les agents de la PME dans le processus de la prise des décisions ; si le personnel de la PME participe à toutes les décisions nécessaires prises à tous les niveaux au sein de votre PME et le motif y relatif ; ce qui est à la base du score moins coté à Butembo en termes des modes de décisions par rapport à Beni, et Goma plus cotée ; les raisons du secteur industriel qui est léger et qui enregistre moins des PME que celui agro-alimentaire, et le secteur des services (négoce) enregistrant plus des PME dans les villes visitées.

Les renseignements concernant les codes des interviewés, leurs qualités, le nombre d'années d'expérience (moyenne par focus), et la durée d'entretien par focus, se présente comme suit : à Goma : 4 focus composé de 5, 7, 5, 10 interviewés dont 3, 6, 5, 7 dirigeants propriétaires et le reste des dirigeants non propriétaires avec une ancienneté moyenne d'expérience en gestion d'entreprises de 6, 8, 7, 9 ans ; et dont les interviews ont duré 15, 18, 13, 20 minutes ; respectivement par focus. À Butembo : 4 focus composé de 6, 5, 5, 8 interviewés dont 6, 4, 3, 4 dirigeants propriétaires et le reste des dirigeants non propriétaires avec une ancienneté

moyenne d'expérience en gestion d'entreprises de 8, 9, 6, 10 ans ; et dont les interviews ont duré 14, 11, 13, 23 minutes ; respectivement par focus. À Beni : 4 focus composé de 5, 5, 10, 9 interviewés dont 4, 5, 8, 6 dirigeants propriétaires et le reste des dirigeants non propriétaires avec une ancienneté moyenne d'expérience en gestion d'entreprises de 6, 7, 8, 10 ans ; et dont les interviews ont duré 12, 13, 16, 18 minutes ; respectivement par focus.

Cet entretien avec quelques dirigeants des PME des villes visitées, regroupés en focus, a été réalisé du 02 au 19 Janvier 2024.

## 2.2. Traitement des données quantitatives et qualitatives

Le traitement des données quantitatives a été, premièrement, rendu possible grâce à l'analyse factorielle exploratoire en composantes principales sur base des variables susmentionnées cotées sur une échelle à cinq points. Les solutions optimales dégagées ont été soumises à l'analyse factorielle confirmatoire laquelle a aboutie à la construction des équations structurelles visualisées par le *pathdiagram*. Pour analyser la significativité de l'influence des caractéristiques identitaires des PME et de leurs dirigeants sur le degré de la perception des modes des décisions prises, le test de la corrélation de Pearson et les tests paramétriques (test de comparaison des moyennes et analyse de la variance) auxquels ont été associés les tests non paramétriques (test de la médiane et test de Kruskal-Wallis) ont été appliqués. L'ensemble des données recueillies auprès des PME visitées ont fait l'objet de traitements statistiques sur SPSS 23.0 ; STATA.14 ; AFC sous Lisrel for Students 8.80. Le Microsoft Office Excel a facilité le retraitement des données tirées du serveur KoBoToolBox. En outre, les données qualitatives recueillies ont été analysées manuellement à travers un dictionnaire des données et verbatim suivant une approche combinée d'analyse verticale-horizontale et analyse bardin.

## 3. Résultats

### 3.1. Structure factorielle des modes des décisions prises dans les PME

Après opérationnalisation des différents modes des décisions prises au sein des PME du Nord-Kivu, l'indice KMO et le test de Bartlett indiquent que les données sont factorisables ( $KMO = 0,854$ , *Test de sphéricité : Khi-deux approx. = 5088,333*,  $Ddl = 105$ , *Signification = 0,000*). Suite à une rotation orthogonale de type varimax, l'échelle de mesure initiale de 21 items est réduite à une échelle de 15 items regroupés en trois composantes principales. Les items retenus présentent des communalités supérieures à 0,5 et chacun de ces items contribue pour plus de 74% à la signification de sa dimension respective. Ces trois composantes expliquent

en elles seules 66,439% la variance totale du construit en étude. Les autres items ont été éliminés car présentant soit de faible qualité de représentation (communalités faibles) soit des doubles saturations.

Par ailleurs, l'alpha de Cronbach attaché à l'ensemble de l'échelle de mesure est de 0,797, supérieurs au minimum acceptable de 0,7. Ceci traduit le niveau excellent de la fiabilité et de la cohérence interne, et prouve ainsi que l'échelle retenu mesure ce qu'elle était censée capter. Le tableau ci-après fait ressortir la solution optimale de la structure factorielle des profils des dirigeants des PME.

**Tableau 1. Structure factorielle exploratoire optimale du mode de prise des décisions**

Code item	Libellé item	Composante 1, 2, 3	Commu -nalité	Score
<b>ModeDECI. La participation du personnel et l'harmonie dans la prise des décisions (Valeur propre = 5,436 ; Variance expliquée = 36,237%)</b>				
ModeDECstr6	On invite les agents de la PME à trouver ensemble un consentement concernant un problème qui peut provoquer l'opposition justifiée avec des risques avérés.	0,811	0,664	Moyenne : <b>69,080%</b> Écart-type : <b>17,919%</b>
ModeDECTac6	On invite les agents de la PME à trouver ensemble un consentement concernant un problème qui peut provoquer l'opposition justifiée avec des risques avérés.	0,798	0,641	
ModeDECop5	On invite les agents de la PME à trouver ensemble un consentement concernant un problème qui peut provoquer l'opposition justifiée avec des risques avérés.	0,786	0,635	
ModeDECTac5	On trouve un compromis avec tous les agents de la PME sur la solution à un problème même si cette solution n'est toujours pas satisfaisante.	0,786	0,633	

ModeDECop6	On invite les agents de la PME à trouver ensemble un consentement concernant un problème qui peut provoquer l'opposition justifiée avec des risques avérés.	0,780	0,619
ModeDECstr5	On trouve un compromis avec tous les agents de la PME sur la solution à un problème même si cette solution n'est toujours pas satisfaisante	0,765	0,589
ModeDECtac7	Consensuellement, après multiples discussions des agents en matière de décision dans la PME, on constitue une commission des décideurs afin d'une analyse approfondie des arguments discutés.	0,763	0,609
ModeDECstr7	Consensuellement, après multiples discussions des agents en matière de décision dans la PME, on constitue une commission des décideurs afin d'une analyse approfondie des arguments discutés.	0,748	0,585
ModeDECop7	Consensuellement, après multiples discussions des agents en matière de décision dans la PME, on constitue une commission des décideurs afin d'une analyse approfondie des arguments discutés.	0,744	0,567
ModeDECstr6	On invite les agents de la PME à trouver ensemble un consentement concernant un problème qui peut provoquer l'opposition justifiée avec des risques avérés.	0,811	0,664

**ModeDEC2. La participation de la majorité des agents dans la prise des décisions collectives (Valeur propre = 2,970 ; Variance expliquée = 19,797%)**

ModeDECstr2	La majorité des agents de la PME prenne des décisions pour tous	0,885	0,796	Moyenne : <b>46,365%</b>
ModeDECtac2	La majorité des agents de la PME prenne des décisions pour tous	0,882	0,809	Écart-type : <b>23,482%</b>
ModeDECop2	La majorité des agents de la PME prenne des décisions pour tous	0,848	0,745	

**ModeDEC3. La participation de la minorité des agents dans la prise des décisions collectives (Valeur propre = 1,561 ; Variance expliquée = 10,405%)**

ModeDECtac3	La minorité des agents de la PME prenne des décisions pour tous	0,837	0,724	Moyenne : <b>44,293%</b>
ModeDECstr3	La minorité des agents de la PME prenne des décisions pour tous	0,818	0,698	Écart-type : <b>19,674%</b>
ModeDECop3	La minorité des agents de la PME prenne des décisions pour tous	0,797	0,650	

Pourcentage globale de la variance expliquée		66,439	%	
Indice KMO		0,854		
		Khi-deux	5088,33	
Sphéricité de Bartlett		approx.	3	
		Ddl	105	
		Sig.	0,000	
Coefficient Alpha de Cronbach		0,797		
<b>Score global du mode de prise des décisions</b>		Moyenne		<b>58,430%</b>
		Écart-type		<b>12,900%</b>

*Source : Auteur sur base des états de sortie SPSS.23*

La première dimension du mode de prise des décisions au sein des PME du Nord-Kivu est composée de neuf attributs. Elle explique en elle seule 36,237% de la variance totale de l'échantillon relatif au concept *Mode de prise des décisions*. Ce premier facteur renvoie

nettement à la participation des agents des PME aux mécanismes d'application harmonieuse des décisions prises aussi bien stratégiques, tactiques qu'opérationnelles.

Explicitement, cette première composante renseigne que les décisions managériales prises au sein de ces PME connaissent des difficultés dans leur appropriation et leur application. Ces difficultés résultent de non association ou non implication des agents à la prise des décisions à cause de la démotivation des personnels, de leur mauvaise foi soit à cause de la concentration et de la centralisation des flux entre les mains des dirigeants qui prennent les PME à leurs cuisines personnelles.

Pour que les décisions managériales soient exécutées avec beaucoup d'harmonie, les gestionnaires des PME doivent développer des alternatives en soutien des actions et décisions prises. Dans cette veine, ces gestionnaires pourraient inviter leurs agents à trouver, à travers les dialogues, un consentement sur un problème de gestion susceptible à provoquer des oppositions justifiées avec des risques avérés sur la vie des PME.

Ce qui révèle des attitudes de spéculation des réactions des agents par les gestionnaires en ce qui concerne les décisions stratégiques, tactiques ou opérations prises ou à prendre. Et si les décisions ne rencontrent pas la volonté des agents, ces derniers démissionnent ou manifestent leurs oppositions dans l'application des décisions sans quitter leurs PME ou ne se donnent qu'à l'exécution partielle de celles-ci.

Ainsi, dans la plupart de cas, les agents sont contraints à se soumettre aux décisions leur imposées par leurs dirigeants ou patrons car ils n'ont pas où s'orienter ailleurs avec espoir de trouver un meilleur traitement ou ils ne disposent pas de moyens nécessaires pour initier leurs propres activités. Cette insatisfaction des agents rallonge le processus de prise des décisions et poussent parfois les gestionnaires des PME du Nord-Kivu à trouver des compromis avec eux sur des solutions à des problèmes.

Consensuellement, après multiples discussions entre agents et gestionnaires en matière des décisions prises, les commissions des décideurs sont (parfois voire souvent) constituées pour des analyses approfondies des arguments discutés et ainsi apporter des résolutions lesquelles ne devraient léser aucune des parties. Ce qui aboutissent soit à des révisions des décisions initialement prises lesquelles s'accompagnent des conseils prodigués aux agents soit à la ferme imposition du patron ou du dirigeant avec risque de révocation des agents opposants. Ces mécanismes et tournures s'observent aussi bien pour les décisions qui concernent la vie aussi à court, à moyen qu'à long terme des PME.

Le deuxième facteur explique 19,797% de la variance totale. Il comprend trois attributs du mode de prise des décisions au sein de PME du Nord-Kivu, mais à des échelles temporelles différentes. Ces attributs se réfèrent à la participation de la majorité des employés à la prise des décisions. Tels que extraits de l'analyse factorielle et au regard des scores dégagés, ces attributs renseignent qu'elles sont rares les PME du Nord-Kivu qui font appel collégial des membres de leurs personnels respectifs pour la définition des politiques et stratégies managériales ainsi que pour la prise des décisions y afférentes.

Nombreux sont les gestionnaires qui imposent les décisions à leurs agents et accordent moins de latitude décisionnelle à ces derniers, tant pour ce qui est des pratiques opérationnelles, tactiques que stratégiques. Le dernier facteur est le complément du précédent. En lui seul, il explique 10,405% de la variance totale du construit sous examen. En rebondissant sur les argumentaires des gestionnaires des PME dans les trois villes sous études, ils laissent savoir qu'ils reviennent vers leurs agents en cas d'échec d'une ou des décisions initialement prises sans leur participation, et ce pour réparer le préjudice induit par leur exclusion dans le processus décisionnel et modifier des stratégies.

Ces cas sont plus fréquents lorsque les PME sont en turbulence suite aux crises d'instabilité de marché ou lorsque les dirigeants voire patrons trouvent encore du profit à capitaliser dans certains agents aux compétences rares et exceptionnels en maîtrise de certains procédés soit de production soit de commercialisation. Et pour d'autres, les agents ne sont que consultés en cas de nécessité de modification de leurs salaires, et dans bien des cas, en cas de révision à la baisse.

Alors que le précédent facteur note un faible taux de participation de la majorité des agents dans la prise des décisions, celui-ci vient en sus minimiser par ailleurs la participation de la minorité des agents dans la prise des décisions aussi bien opérationnelles, tactiques que stratégiques au sein des PME du Nord-Kivu. Les agents sont conviés à la prise des décisions à tous les niveaux généralement dans les PME familiales où la famille se substitue elle-même en assemblée générale et conseil d'administration, le chef de la famille étant le président délégué général (gérant) de la firme. Et dans d'autres cas, le pilotage des PME et la conduite des décisions demeurent toujours un monopole du gestionnaire voire patron ; quoique pour certaines questions exceptionnelles échappant à ses aptitudes, il peut recourir à quelques agents pour éclairer sa lanterne.

Ainsi, ces deux dernières dimensions mettent en exergue le caractère monopoleur des gestionnaires dans la prise des décisions au sein de leurs PME et la considération des

personnels comme des simples exécutants et sans latitude décisionnelle. Ces acceptations sont observables à travers les informations reprises au tableau ci-dessus renseignant sur le score global et par composante du concept « Mode de prise des décisions ».

En effet, il ressort de la lecture du tableau que le score moyen de la *participation des agents et l'harmonisation des décisions prises* est ponctuellement estimé à 69,080% ; celui de la *participation de la majorité des agents à la prise des décisions* à 46,365% ; et celui de la *participation de la minorité des agents à la prise des décisions* à 45,146%. Il en découle que l'appel à participation des agents à la prise des décisions est plus perçu qu'en cas d'insatisfaction des agents sur des décisions prises par les gestionnaires, et que les agents ont exigé leurs révisions pour une bonne harmonie.

Autrement dit, les agents sont rarement consultés pour la cueillette de leurs opinions à la phase ex-ante de la prise des décisions et disposent moins (si pas du tout) de latitude décisionnelle dans l'exercice de leurs fonctions au sein de quasi-totalité des PME concernées.

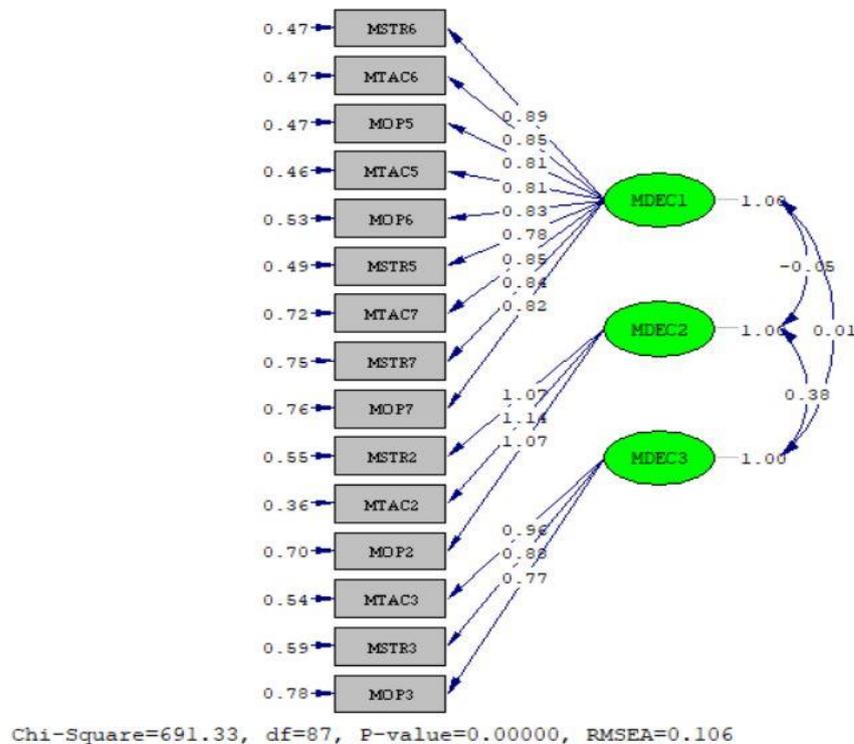
Globalement, le score du *mode de prise des décisions* d'un point de vue exploratoire est ponctuellement estimé à 58,430% par les gestionnaires des PME du Nord-Kivu au regard des dimensions extraites portant sur la participation des agents au processus de prise des décisions opérationnelles, tactiques et stratégiques. L'écart-type associé à cette moyenne est de 12,900%.

Le prolongement des analyses statistiques note que ce niveau global de la perception des modes de prise de décisions est hétérogène sur l'ensemble de PME du Nord-Kivu au regard du degré de dispersion par rapport à la moyenne déduit à partir de l'écart-type qui sous-entend un niveau de coefficient de variation élevé. Il en est de même pour ses composantes.

Ces résultats ci-haut présentés étant ressortis de l'analyse factorielle exploratoire, ils ont été soumis à l'analyse factorielle confirmatoire pour tester leur robustesse en termes de l'unidimensionnalité de l'échelle de mesure.

Les résultats de l'analyse confirmatoire montrent que tous les indices psychométriques de la qualité d'ajustement du modèle structurel sont satisfaisants (CFI = 0,93 ; IFI = 0,93 ; RMSEA = 0,10) certifiant ainsi que le modèle théorique est en conformité avec les données. En plus, tous les items ont des coefficients structurels élevés avec des valeurs supérieures à 1,96 pour les statistiques de student. Le *pathdiagram* ci-dessous donne plus d'informations sur la confirmation de la relation entre la perception du mode de prise des décisions, ses dimensions et ses attributs dans le contexte des PME du Nord-Kivu.

Figure 2. Modèle structurel des déterminants des modes de la prise des décisions au sein des PME du Nord-Kivu



Source : Auteur : résultats de l'AFC sous Lisrel for Students 8.80.

Après avoir présenté les structures exploratoire et confirmatoire du mode de prise des décisions, il sied par ailleurs de décrire le niveau du construit et d'analyser ses variations selon les éléments identitaires des PME et de leurs gestionnaires. Les résultats y relatifs sont présentés dans le tableau suivant.

### 3.2. Caractéristiques identitaires des PME/leurs managers et modes de prise des décisions

Tableau n°2. Influence des caractéristiques identitaires des PME du Nord-Kivu et de leurs managers sur le score du mode de prise des décisions

	T / F / R	Mé / K-W
<i>Caractéristiques identitaires des PME</i>		
Ville	69,670***	0,000***
Secteur d'activité	2,696**	0,019**
Forme juridique	5,842***	0,000***

Ancienneté (Âge)	0,094*	
Niveau de formalisation	3,220***	0,000***
Chiffre d'affaires	0,037	
Taille du personnel	-0,023	
Taille – Catégorie	1,460	0,286
Mode de gestion	6,992***	0,000***
Type SIC utilisé	0,937	0,285
Capital de démarrage	0,006	
Capital investi actuel	0,009	
<b><i>Caractéristiques identitaires des managers des PME</i></b>		
Statut de propriété (qualité)	4,490***	0,000***
Genre	1,582	0,192
Âge	-0,161**	
Statut matrimonial	2,773**	0,025**
Niveau d'études	4,084***	0,000***
Domaine d'études	5,099***	0,000***
Niveau d'études du patron	0,677	0,658
Domaine d'études du patron	0,371	0,730

\*, \*\* et \*\*\* respectivement significatifs à 10%, 5% et 1%

*T* : Statistique *t* de Student ; *F* : Statistique *F* de Fisher ; *R* : Coefficient de corrélation

*Mé* : Test de la médiane ; *K-W* : Test de Kruskal-Wallis

Source : auteur sur base des états de sortie SPSS.23

L'emplacement et la position géographique de la PME influence son mode de prise des décisions. Avec les tests post hoc de Duncan, Scheffé et Tukey, il se constate que la ville de Butembo présente le score le plus faible et Goma le plus élevé quant au mode de prise des décisions. Cette hétérogénéité de score en défaveur de la ville de Butembo est justifiée par l'individualisme accru des patrons des PME, l'esprit capitaliste qui caractérise les dirigeants d'entreprises. Et majoritairement les PME de Butembo sont des initiatives familiales avec des agents-enfants sous tutelle du patron ou du dirigeant. Ce qui nuit le processus de modes de prise des décisions axé sur l'orientation stratégique des PME et non pour l'économie de substance.

En outre, les secteurs d'activités des PME du Nord-Kivu impacte leur mode de prise des décisions. Ce mode est faible chez les PME œuvrant dans l'industrie légère, comparativement à celles de prestation des services ou d'agro-transformation. Le mode de prise des décisions est plus avancé au sein de PME de négoce. En considérant la forme juridique de ces PME du Nord-Kivu réparties dans les trois villes, il se décèle que les sociétés anonymes et les établissements présentent le score quasi-égal du mode de prise des décisions, comparativement aux sociétés à commandite simple ou à nom collectif. Les sociétés à responsabilité limitée sont plus dynamiques dans leur mode de prises des décisions aussi stratégiques, tactiques qu'opérationnelles.

Ce mode de prise des décisions dépend aussi de l'âge de la PME. Les anciennes PME en sont bien cotées que les PME nouvellement créées. Il en est de même pour les PME complètement formalisées avec le RCCM que celles sous régime patente annuelle. En considérant leur mode de gestion, les PME ouvertes à la décentralisation au niveau des départements offrent des meilleurs scores quant au mode de prise des décisions.

En ce qui concerne les caractéristiques identitaires des managers, seuls leur statut de propriété, leur âge, leur état matrimonial ainsi que leurs propres niveaux et domaine d'études exercent une influence significative sur le mode de prise des décisions au sein des PME du Nord-Kivu. Non seulement que les plus jeunes sont dynamiques dans leur mode de gouvernance et de prise des décisions, les gestionnaires non propriétaires développent un mode plus ou moins participatif et inclusif dans leur processus de prise des décisions. Les managers divorcés, veufs et mariés en sont plus réticents que les célibataires ; tout comme pour les dirigeants faiblement instruits.

De la classe des gestionnaires ouverts à l'inclusivité du personnel dans la prise des décisions, celle des élites des sciences économiques, commerciales et de gestion ainsi que celle de la formation en informatique, réseaux, télécommunication et filières liées viennent en tête. Les managers ingénieurs électroniciens, mécaniciens, les artistes et esthéticiens, les juristes, les politologues et sciences assimilées en restent majoritairement réticents.

#### **4. Discussion des résultats**

La décision à long, à moyen ou à court terme est-elle prise d'une manière : autoritaire, majoritaire, minoritaire, unanime, compromise, consentie ou consensuelle au sein des PME du Nord-Kivu. Le processus de prise des décisions, étant la partie la moins visible pourtant pivot de toute gestion, le niveau de participation, à tous les niveaux, des employés, est donc le bien

fondé de cette discussion des résultats concernant les modes des décisions prises au sein des PME dans les villes visitées au Nord-Kivu.

D'après les résultats obtenus sur terrain, les décisions managériales stratégiques, tactiques et opérationnelles prises au sein des PME visitées connaissent des difficultés dans leur appropriation et leur application. C'est sur base d'un consentement que ces décisions managériales sont acceptées et exécutées. Cela prouve que les dirigeants décident et invitent quelques membres de leurs PME à exprimer une opposition justifiée, avec des risqués avérés, sinon de convenir à ne pas s'opposer. Ce développement d'alternatives en soutien des actions et décisions à long, moyen, court terme, prises d'avance sans implication dès le départ des agents concernés par leur exécution, ne permet pas aisément au dirigeant de la PME, de bien transformer les idées, les sentiments, les ambitions des employés (en partie gâchée) en actions grâce à la décision prise ; pourtant pensée inverse. Ceci est à la base de l'insatisfaction des agents qui rallonge le processus de prise des décisions et qui pousse les dirigeants des PME du Nord-Kivu à trouver des compromis avec eux sur des solutions à des problèmes. Par consensus, pour certains PME, les commissions des décideurs sont constituées pour des analyses approfondies des arguments discutés et ainsi apporter des résolutions pacifiques.

Il s'observe explicitement un caractère non programmable de la procédure des décisions stratégiques prises au sein des PME du Nord-Kivu. Les décisions à long terme sont dans la plupart des cas imprévisibles et sans référence, et bien souvent réversibles. Cette façon de prendre des décisions montre que le dirigeant de la PME reste au top à tous les niveaux à long, moyen et court terme, sans parcelle de pouvoir en matière de prise des décisions de niveau inférieur, ordonnant, ainsi, l'exécution des décisions stratégiques, tactiques et opérationnelles, selon ses intuitions.

Ceci est autant vrai que pour la plupart des dirigeants des PME est au même moment, gérant, administrateur et exécutant quand bien même il se fait aider par ses agents engagés pour des tâches dont-il a totalement le contrôle. Certains dirigeants sont donc au four et au moulin en cette matière de prise des décisions. Cette difficulté en passerelle inverse laisse réfléchir, comme l'affirme Choo, C.W. & Auster, E. (1993) dans son étude, sur la relation information/décision qui occupe une place centrale dans le processus de décision, centrale au point que bien des incompréhensions, et parfois de durs conflits sont nés d'une sorte de confusion tacite entre l'information fournie et le processus de prise des décisions.

A ce titre, Saunders C. et Jones J. W. (1990) concluent sur base de leur étude que la relation est bien fortement significative entre l'utilisation sélective des sources et moyens

d'information dans les différentes étapes du processus de prise des décisions au sein des PME lorsque l'implication des décideurs inférieurs est aussi effective et que les outils de prise en dépendent aussi grandement.

## Conclusion

La complexité des opérations économiques dans le monde actuel pousse les dirigeants d'entreprises à adopter un comportement prudent en matière de prise des décisions. Ainsi, la présente étude avait pour perspective : d'analyser la perception des modes de prise des décisions dans les petites et moyennes entreprises du Nord-Kivu ; d'apprécier l'influence des caractéristiques identitaires des PME et de leurs dirigeants sur la perception de ces modes de prise des décisions dans les villes visitées de la province du Nord-Kivu située à l'Est de la République Démocratique du Congo.

Cette recherche a été subdivisée en six points essentiels ; notamment : l'introduction de ce papier dans lequel le problème d'étude a été identifier et qui a été résumé en deux questions de recherche; la revue de la littérature théorique et empirique concernant les modes en prise des décisions ; la méthodologie détaillée de la démarche poursuivie dans la réalisation de cette étude ; les résultats de recherche concernant la perception des modes de prise des décisions au sein des PME ainsi que la manière dont les éléments identitaires, des PME et de leurs dirigeants, sélectionnés influencent la perception des modes de prise des décisions; la discussion des résultats qui confronte les résultats obtenus avec celles de certains auteurs qui nous ont précédé en la même matière ; la conclusion qui reprend non seulement les idées majeures de chaque partie concernant cette étude, mais aussi dans laquelle les limites, l'implication de ce papier et les recommandations faites ont été précisées.

Sur base des études empiriques reprises dans ce papier, les hypothèses ci-dessous ont été formulées : Hypothèse 1. : Les modes des décisions (stratégiques, tactiques, opérationnelles) prises au sein de la plupart des petites et moyennes entreprises du Nord-Kivu perçus par les dirigeants seraient en grande partie des décisions autoritaires du dirigeant de la PME.

Hypothèse 2. : Les caractéristiques identitaires des PME (ville, secteur d'activité, ancienneté, niveau de formalisation, chiffre d'affaires, taille du personnel, taille-catégorie, mode de gestion, type SIC utilisé, capital de démarrage, capital investi actuel) et de leurs managers (statut de propriété ou qualité, genre, âge, statut matrimonial, niveau d'étude dirigeant non propriétaire ou niveau d'étude du dirigeant propriétaire ou patron, d domaine d'études du dirigeant non propriétaire ou du dirigeant propriétaire) influenceraient négativement d'une

manière significative la perception des modes des décisions (stratégiques, tactiques, opérationnelles).

Pour arriver à vérifier les hypothèses ci-haut citées, l'approche mixte a été adoptée. Les données quantitatives et celles qualitatives ont été récoltées auprès des dirigeants des petites et moyennes entreprises du milieu urbain du Nord-Kivu ; précisément les managers des PME œuvrant dans les villes de Goma, Butembo, Beni. Les dirigeants de 618 PME réparties dans les villes précitées ont répondu au questionnaire qu'il avait été administré. Après traitement et interprétation des résultats issus de ce questionnaire, 12 focus des dirigeants dont 4 focus par ville et dont 5 à 10 dirigeants sexes confondus par focus ont accepté de participer à l'entretien organisé dans le but d'enrichir nos arguments concernant les résultats quantitatifs obtenus.

Eu égard aux résultats obtenus, les hypothèses ont été partiellement confirmées car, respectivement pour la première et la deuxième, les modes des décisions perçus par les dirigeants ne sont pas tous autoritaires, et certaines caractéristiques des PME et de leurs dirigeants influencent positivement et d'une manière d'une manière significative (voir tableau n°3) les modes de prise des décisions dans les PME visitées. Les résultats obtenus permettent de comprendre le bien fondé de la maîtrise des modes en prise des décisions dans les PME concernés et d'en tirer leçon pour une gestion adéquate. Ainsi, le gouvernement nationale en général, celui de la province du Nord-Kivu en particulier, pourront s'imprégner de la manière dont les managers prennent des décisions au sein de leurs PME. Cette étude permet **aussi** d'enrichir la pratique du processus de la prise des décisions par les dirigeants des PME.

Toutefois, ce papier comprend certaines limites ; entre autres : la taille de l'échantillon des PME visitées ainsi que quelques managers regroupés en focus qui se limitent seulement en milieu urbain de la province du Nord-Kivu ; la liste des variables retenues jugée non exhaustive mais répondant au but visé de cette recherche. Ces limites peuvent constituer ainsi de nouvelles pistes de recherche.

## Références bibliographiques

- Arrègle, J.L. et al.(2000), *L'approche fondée sur les ressources, In les Nouvelles Approches de la gestion des organisations*, éd. Economica, Paris.
- Barnard, C. (1936), *The functions of the executive*, Cambridge, MA : Harvard University Press
- Beamish, P., et Dhanaraj, C. A. (2003), « Resource-based approach to the study of export performance », *Journal of Small Business Management*, Vol. 29, n°3.
- Bentley T. J., (1998), *Managing Information-Avoiding overload*, Business Skills Series, CIMA Publishing
- Chapellier P. et Ben Hamadi, Z. (2012), « Le système de données comptables des dirigeants de PME tunisiennes : complexité et déterminants », *Management international/International Management/Gestión Internacional*, Vol.16, n°4, HEC Montréal, <https://doi.org>
- Chapellier, P. et Hamadi Z.B (1997). Profils de dirigeants et données comptables de gestion en PME. *Revue internationale P.M.E.*, vol. 10 (1), éd. Presses de l'Université de Québec, disponible sur <https://id.erudit.org> et <https://doi.org>, pp. 9-41.
- Choo, C.W. et Auster, E. (1993), Environmental scanning: Acquisition and use of information by managers, In ME. Williams (Ed.), *Annual Review of information Science and Technology*, Vol. 28, pp.279-314
- El Mandili. A. (2024), L'échec des entreprises sous l'angle des perspectives déterministe et volontariste, *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit* « Volume 7 : numéro 1 » pp : 146-170.
- Huber P. et Daniels Mc (1986), *The Decision-Making Paradigm of Organizational Design*, *Management science*, Vol. 32, No. 5, *Organization Design* (May, 1986), pp. 572-589
- Keegan W. J, (1974), « Multinational scanning-a study of the information sources utilized by headquarters executives in multinational companies », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 19, n°3.
- Mendoza, C. et Bescos, P. L. (1998). *Décision et pilotage des performances : quels sont les documents utilisés par les managers?* Congrès de L'Association Française de Comptabilité - Performances et Comptabilité -14, 15 et 16 Mai, Nantes, France : Association française de comptabilité.

- Nakou Z. D. et Simen S. F. (2021), «La responsabilité sociale, un capital valorisable de différenciation concurrentielle : cas des petites et moyennes entreprises béninoises », Revue Internationale du Chercheur « Volume2 : Numéro 2» pp : 824 -850
- Nakou Z.D. et Simen N.S-F (2021), Leadership participatif et identification organisationnelle: rôle médiateur de la responsabilité sociale des entreprises perçue par les employés et la fierté d'être membre dans les petites et moyennes entreprises béninoises, World Organisation of applied Sciences Journals, International Journal of Financial Accountability, Economics, Management, and Auditing, disponible sur <https://doi.org/10.52502/ijfaema.v3i3.88>
- Ngongang, D. (2013). Système d'information comptable et contrôle de gestion dans les entreprises camerounaises. *La Revue Gestion et Organisation*, (5), pp. 113-120.
- Prahald, C., et Hamel, G. (1990), « The corecompetence of the corporation », *Harvard Business Review*, Vol.90, n°3.
- Saib C. et al. (2019), Le rôle du système d'information comptable et financier dans l'orientation des décisions de l'entreprise : Cas LSH Production PVC, Mémoire de maîtrise en sciences financières et comptabilité/Finance d'entreprise, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, Algérie
- Saunders C. et Jones J. W., (1990), "Temporal sequences in information acquisition for decision making: a focus on source and medium", *Academy of Management Review*, Vol.15, N°1, Jan., pp.29-46. (<http://proquest.umi.com/>)
- Saverio A. (2004), Politique de la puissance, politique du capital, Dans *Multitudes* Vol2., n°16, pp. 199-204
- Schmitt C. et al. (2002), Pour une lecture des problèmes complexes en PME: approche conceptuelle et expérimentation, *Revue internationale P.M.E. Economie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, Volume 15, Number 2, disponible sur DOI: <https://doi.org/10.7202/1008806ar>
- Tshikanda Ndalo D. (2010), Analyse des causes de contre- performance des PME congolaises. Cas des PME de la commune de Lemba, Mémoire de Licence/Commerce et Marketing, Université de Kinshasa/RDC