



APPORT DES PRINCIPES DE MANAGEMENT DE QUALITE SUR LES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES ISIROISES

Par

MOWAY KODONGO Venant¹

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.20276489>

RESUME

Cet article analyse l'apport des principes de management de qualité sur les. L'auteur souligne que Les PMQ sont le fondement de base pour guider l'amélioration des performances d'une organisation, or cette amélioration influe directement sur la productivité et sur la rentabilité. Selon cette enquête, il s'avère que les PME de la ville d'Isiro n'ont pas la grande connaissance sur l'applicabilité des PMQ, ce qui pousse en conclure que les PME Isiroises ne réalise pas une rentabilité accrue de leurs activité raison pour laquelle la majorité est dans l'informelle, faute de la mise en place des PMQ

La recherche adopte une approche mixte basée sur les données du terrain couvrant les PME de la ville d'Isiro, Chef lieu de la Province du Haut-Uele et mobilise notamment la méthode inductive et additive en s'appuyant sur la posture épistémologique de l'interprétativisme.

L'étude ambitionne de mesurer l'apport de PMQ, d'identifier les déterminants et de proposer des pistes de reflexion pour ameliorer la rentabilité des PME dans cette ville.

¹ **MOWAY KODONGO Venant** est détenteur d'un diplôme de master en Gestion financière de l'Université de l'Uele en République Démocratique du Congo. Actuellement, l'auteur est Assistant et Chercheur au sein de la même université

INTRODUCTION

L'investissement se révèle être le facteur par excellence de la croissance économique et du développement qui consiste dans l'augmentation des grandeurs économiques. La croissance économique suppose elle-même des changements majeurs des structures et d'importantes modifications correspondantes dans les conditions institutionnelles et sociales du pays. (CODE DES INVESTISSEMENT, 2002)

L'entrepreneuriat constitue l'épine dorsale de l'économie mondiale, en général et de l'économie congolaise, en particulier. Aussi, les PME sont-elles l'un des principaux moteurs de l'innovation, de la création des richesses et des emplois ainsi que de l'intégration sociale pour afin aboutir à la création de la classe moyenne dans le circuit économique de la République Démocratique du Congo.

Suite à la crise multiforme qui se vit dans le monde, en général, et en RDC en particulier, le nombre des PME s'est fortement accru ces dernières années, notamment au niveau des micros, petites entreprises et artisanales évoluant souvent dans le secteur non structuré, dit informel. C'est ainsi, il s'avère impérieux de mesurer l'incidence de l'applicabilité des principes du management dans ces entités économiques qui servent « d'amortisseur social » dans un pays comme la RD Congo où l'économie est à prédominance informelle et étrangère.

De nos jours, les évolutions de l'environnement n'ont jamais été autant mises en exergue par l'ensemble de la communauté scientifique. Les conditions de fonctionnement du capitalisme actuel se métamorphosent au gré de la virtualisation de l'économie, de la globalisation des marchés et des industries, de la régularisation des entreprises, des transformations du travail. (Julien et al., 1994).

La complexité du contexte actuel liée aux évolutions rapides dans les domaines de la technologie, de l'économie, du social, à l'augmentation de la pression concurrentielle, aux tensions sur les marchés de plus en plus globaux, aux interdépendances entre les acteurs économiques, pousse les entreprises à développer un management qui allie la rationalisation du travail et le management du facteur humain dans la construction de la performance. En analysant cet avancé, il s'avère indispensable de bien s'adapter à la réalité du moment. C'est pourquoi, cette recherche s'intéresse à l'apport des principes du management de qualité sur la performance des PME Isiroises qui est un outil primordial dans ce contexte enfin d'être compétitif sur le marché pour devenir à la longue moyenne et grande entreprise.

Cette étude va réfléchir autour de la question suivante : En quoi l'applicabilité du bon mode de management est primordiale pour les PME Isiroises ?

Cette analyse visera essentiellement à identifier, à décrire et, finalement à avoir une meilleure vision globale et compréhensive du secteur des PME : son cadre légal, ses diverses instances, ses différents acteurs, leurs rôles respectifs, leurs devoirs et obligations, leurs pratiques et difficultés. Il est également question d'évaluer l'apport des principes du management sur les PME Isiroises.

Au regard de la problématique développée ci-haut, cette recherche partira de la réponse anticipée selon laquelle l'applicabilité des principes du management permettrait aux PME de conserver leurs équilibres financiers et de se mettre en marge de la faillite.

Hormis la partie introductive et la conclusion, le présent article est organisé en points. Le premier point se consacrera au cadre théorique, dans le deuxième point, nous allons aborder le cadre méthodologique en fin le dernier point présentera l'analyse et l'interprétation des résultats

1. CADRE CONCEPTUEL ET REVUE LITTÉRATURE

1.1. Cadre conceptuel

1.1.1. Entreprise

La fonction de toute activité économique nécessite une structure qui regroupe les moyens matériels et humains. Pour organiser le travail, les décisions et les actions liées à une activité économique, il faut donc d'abord créer une entité juridique et économique appelée entreprise BRENDEMANN, B et SEPARI, (2001).

Étymologiquement, le terme dérivé de « entreprendre », daté d'environ 1430-1440 avec le sens de « prendre entre ses mains ». Aux environs de 1480, il prit l'acceptation actuelle de « prendre un risque, relever un défi, oser un objectif » DRANCOURT, M, (2002).

D'après Gérard LELARGE, l'entreprise est une organisation qui met en œuvre différents moyens appelés facteurs de production, de façon si optimale pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixé de la production ou de la commercialisation des biens ou des services. LELARGE, G, (1989).

1.1.1.1. Rôle de L'entreprise

L'entreprise que cette étude à éclairer ci-haut a trois rôles à jouer, entre autres : les rôles technique, économique et social.

- **Son rôle technique** est de produire dans les meilleures conditions, par une bonne organisation en suivant l'évolution technologique et s'y adapter de manière à produire des biens et services qui soient compétitifs et les plus performants possible ;
- **Son rôle économique :**
 - Un rôle d'innovation : l'entreprise doit constamment améliorer ses méthodes de production et chercher à découvrir de nouveaux biens et services ;
 - L'entreprise joue un rôle de créateur de richesses ;
 - Un rôle de répartition de richesses : elle met en évidence les liens de l'entreprise avec les autres agents économiques et d'adapter la production aux besoins de la consommation.
- **Son rôle social :**
 - L'entreprise répartie équitablement les revenus de la production ;
 - Les activités de sponsoring des clubs sportifs, activités scientifiques, organisation des festivals, célébrations et autres activités sociales, aide aux associations, etc. ;
 - L'entreprise joue un rôle important dans l'éducation. Il faut savoir que l'individu passe un temps considérable de sa vie au travail. De ce fait, il reçoit de l'entreprise qui l'emploie de l'éducation par la formation professionnelle et les promotions. Mais aussi l'accueil de stagiaires, visites d'écoliers et parrainage.

1.1.1.2. Fonction de l'entreprise

La détermination de fonction de l'entreprise est nécessaire pour créer les regroupements des travailleurs.

On appelle « fonction de l'entreprise » les groupes d'action apparentés ou homogènes constituant chacun une unité interdépendante, d'un objet défini essentiel à l'objet commun poursuivi par l'ensemble de l'entreprise.

Celles de **FAYOL** (1910) sont :

- ◆ Fonctions principales ;
- ◆ Fonctions auxiliaires

1.1.1.2.1. Fonctions principales

Les fonctions principales sont celles qui participent directement aux activités de production de l'entreprise, elles se subdivisent en :

- **Fonction d'approvisionnement** : cette fonction est chargée de l'achat et du stockage des matières premières. Tous les frais engagés pour l'achat et le conditionnement de ses matières formant le coût d'achat ;
- **Fonction de production** : cette fonction a la tâche de transformation des inputs (matières premières) en outputs (produits finis). C'est la fonction qui distingue l'entreprise industrielle de l'entreprise commerciale ;
- **Fonction de distribution** : cette fonction assure la distribution du produit fini de l'entreprise aux consommateurs.

1.1.1.2.2. Fonctions auxiliaires

Ce sont des fonctions d'aide des fonctions principales, on trouve dans cette catégorie les fonctions suivantes :

- **Fonction administrative** : cette fonction diffère par nature puisqu'elle s'exerce à tous les échelons et dans les services de l'entreprise. Les attributions qu'elle confère croissent dans le même sens que la responsabilité hiérarchique ;
- **Fonction financière** : du point de vue de l'organisation, la gestion financière dépend de la sous fonction de la gestion administrative, pour obtenir la concordance permanente entre la poursuite des objectifs de production et de la disposition des moyens financiers appropriés. D'où FAYOL conclut que la condition essentielle du succès d'une entreprise est d'avoir une gestion financière saine ;
- **Fonction sécurité** : elle comporte deux aspects, à savoir : *la sécurité des personnes* et *celle des biens*. Cette fonction est à considérer comme responsable de développement de l'esprit de sécurité dans une entreprise.

1.1.1.3. Classification des entreprises

L'entreprise peut connaître au cours de sa vie plusieurs formes juridiques successives comme elle peut grandir et passer de petite à une grande entreprise ou encore se transformer en un groupe de sociétés.

La classification des entreprises est utile au niveau macro-économique pour distinguer entre le secteur d'activité et la branche d'activité.

Les typologies permettent de mieux analyser les entreprises et de mieux comprendre le fonctionnement de l'économie.

Il existe une grande variété d'entreprises qu'il est usuel de classer selon quatre critères :

- ◆ La forme juridique ;
- ◆ Les origines des capitaux ;
- ◆ Le type d'activité ;
- ◆ La dimension (taille).

1.2. Revue de littérature

Dans l'élan de création d'une entreprise, les principes généraux et les outils de management jouent un rôle prépondérant.

Quelle que soit l'originalité de notre modèle d'affaire, quelle que soit la technicité du montage du plan d'affaires, quelle que soit la justesse du choix du modèle juridico-financier, quelles que soient les ressources levées sur le marché financier et monétaire, la qualité réservée au management et à la conduite des affaires joue un rôle capital Pingdwendé M (2012).

La maîtrise de ces principes généraux et des outils de management confère au jeune et futur créateur d'entreprise, un atout considérable pour plus de réussite dans vos projets de création d'entreprise.

les travaux, de GILLES CH (1996) avec un consultant en implantation de système ISO et les nombreuses audits qu'il réalisées depuis un an, ont bien mis en évidence que l'implantation d'un système qualité dépasse largement le concept de qualité telle que définit. Une démarche d'enregistrement remet en question tout le management de l'entreprise. Bien souvent, l'implantation d'un système qualité permet de corriger des problèmes de gestion de base au niveau de l'approvisionnement, de la gestion du processus, des livraisons et des stocks. ISO permet ainsi de rendre prévisible les résultats des divers processus et de garantir un minimum de qualité. De ce point de vue, l'adoption de la norme encourage le développement d'un système de qualité (en référence à l'approche systémique), plutôt qu'un système qualité proprement dit. Le système de qualité devient alors le premier pas vers le management total de la qualité.

Par conséquent, BENOUARI M (2016) pense que l'efficacité des SMQ dépend aussi des composantes de son environnement, ce sont ces composants socioculturels qui déterminent le fonctionnement du SMQ. Dans ce contexte, la production de la qualité est l'affaire de tout le monde quand on fait participer tous le personnel à la réalisation des objectifs-qualités, et on adopte un style de commandement participatif. Le SMQ est un système ouvert, en interaction avec son environnement externe, il doit y avoir une synergie globale entre tous les intervenants du système portuaire du fournisseur jusqu'à la police des frontières maritimes. Les

collaborateurs de l'EPB constituent son environnement et doivent être efficace à fin que son SMQ atteigne la performance.

La vision du management des PME/PMO pour NORIGEON P (2006) s'appuie tout d'abord sur un principe de cohérence de la démarche

Analyse stratégique → Plan d'actions → Objectifs → Contrôle → Corrections.

Elle se base également sur une double approche :

- La gestion rationnelle des moyens techniques et matériels ;
- Et le management des ressources humaines

En s'appuyant sur les nouvelles technologies de l'information pour améliorer et maîtriser les performances des activités de l'entreprise.

2. APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE

2.1. Choix de la méthode de recherche

2.1.1. Positionnement épistémologique

Avant de présenter le processus de cette recherche. Il est évident d'exposer la posture par rapport au terrain de recherche et la relation à celui-ci même si, comme l'ont souligné MBENGUE et VANDANGEON-DERUMEZ (2005), le positionnement épistémologique ne résulte pas nécessairement de la méthodologie et du rapport du terrain. La spécificité dans cette recherche est la place au cœur du terrain qui implique une relation d'interdépendance.

Cette recherche s'inscrit dans la tradition philosophique interprétative, qui a conduit à la construction de notre objet et problématique de recherche.

Le phénomène qui a intéressé initialement cette étude concerne l'apport des PMQ sur la santé financière des PME. À partir de là, la construction de l'objet de la recherche s'est faite par des allers-retours constants, entre d'une part une revue de littérature que cette a restituée dans le premier chapitre de notre étude, et d'autre part les interprétations issues de ses observations de la réalité des pratiques sur le terrain.

Cette démarche s'apparente à une démarche phénoménologique interprétative, puisque ce travail ne cherche pas à construire une réalité, mais plutôt à la décrire selon la vision des acteurs. Cette recherche s'inscrit donc dans une perspective interprétativiste.

2.1.2. Méthodologie de recherche : une démarche mixte

Dans le cadre de cette recherche la réflexion s'est basé, dans un premier temps, pour une *démarche qualitative (exploratoire)* : l'objectif étant d'aboutir à des propositions et à des hypothèses issues de la réalité d'un phénomène économique, et non pas de tester des hypothèses issues de la littérature, ensuite dans un deuxième temps, pour une *démarche quantitative (confirmatoire)* pour confirmer/infirmier les hypothèses issues de la littérature enrichies des résultats de la phase exploratoire.

Ainsi, le choix pour la réalisation de ce mémoire est d'une exploration hybride qui consiste à faire des *allers-retours entre les connaissances théoriques et l'observation du terrain*. Ce type de raisonnement a été qualifié dans la littérature d'une *démarche abductive* qui a été définie par KOEING (1993) comme étant : « *le principe qui consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de discuter et de tester* ».

Enfin, puisque la méthodologie de cette recherche s'alimente pour l'essentiel des mots (discours, entretiens, documents, rapports, etc.), et aussi des réponses au questionnaire de recherche, nous pouvons dire que la méthodologie adoptée dans cette recherche pour répondre à la problématique de recherche est *une méthodologie mixte soutenue par une posture interprétative*.

2.1.2.1. Mode de raisonnement : inductive – déductive ou abductive

Cette étude a adopté pour une méthodologie mixte avec un raisonnement abductive. La descente sur terrain sera conditionnée priori par l'approche théorique, puis il sera question de construire une série d'hypothèses que seront tester. Les codes et les concepts retenus proviennent simultanément de nos lectures et de nos observations du terrain. Ceci permettra de réaliser des allers-retours permanents entre la théorie et la logique méthodologique abductive.

B.1 Dispositifs de recueil des données et population étudiée

Après avoir réalisé le guide d'entretien issu de la littérature, il était question de commencer à faire des demandes d'entretien pour la première phase aux responsables des PME congolaises qui ont constitué notre échantillon. C'est ainsi que le processus de collecte des données a démarré par une étude qualitative pour élaborer le modèle de recherche et s'est poursuivi par une étude approfondie afin de valider ce modèle.

B.2 Les données recueillies lors de la première phase (qualitative)

À la suite de la littérature sur l'apport des PQM de qualité sur la santé financière des PME congolaises, nous avons entrepris une étude qualitative pour tenter de comprendre leurs influences sur l'économie congolaise. Le commencement de cette étude était en interrogeant de manière spontanée certains collaborateurs susceptibles de fournir des conseils dans la démarche de cette recherche.

Ces entretiens ont permis d'étudier de manière approfondie, l'apport des PM de qualité sur la santé financière des PME congolaises.

B.3 Les données recueillies lors de la deuxième phase (quantitative)

Pour donner plus de rigueur à ce modèle référentiel intelligent de la gestion des PME par l'apport des PM de qualité, nous avons procédé à une étude quantitative **sur un échantillon de 215 personnes** constituant l'échantillon de cette recherche.

Après cette présentation de la démarche méthodologique et des modalités de collecte des données empiriques, ce travail va essayer de voir le dispositif qu'il va utiliser pour l'analyse et le traitement des données recueillies.

2.2. Contexte des données et description de l'échantillon de l'étude

L'objectif de cette section est la présentation de champ de validation empirique, c'est à dire, le terrain d'observation et l'échantillon de notre recherche scientifique.

2.2.1. L'ampleur, l'étendue et la portée des PME en RDC

2.2.1.1. L'Ampleur

L'élaboration de ce travail n'a pas nullement la prétention sur la connaissance exacte de nombre des PME Isiroise, mais des estimations crédibles laissent croire qu'il s'agirait des nombres stupéfiants et plusieurs PME sont dans l'informel dont difficile d'avoir une statistique claire, néanmoins selon la statistique de la Division Provincial du service EPME, il existerait plus 460 PME dans la ville d'Isiro.

2.2.1.2. Description de l'échantillon

Le champ de validation de l'échantillon construit théorique est représenté par 215 PME issu de la population de la recherche selon le calcul de la table d'échantillon randomisé de R. KREJE et D. MORGAN sur une population d'effectif de plus de 460.

Tableau n°05. Répartition des entreprises par secteur d'activité

Désignation	N _i	Fi %
Industrialisation	13	6
Prestation des services	39	18
Commercialisation	163	76
TOTAL	215	100

Source : Conçu par l'Auteur selon l'information du service des PME Haut-Uele.

Le tableau n°2 répartit les entreprises par secteur d'activité. On compte 13 entreprises dans le secteur industriel, soit 6% ; 39 entreprises dans le secteur des services, soit 18% ; et 163 entreprises commerciales soit 76%. Le secteur commercial est dominant dans la ville d'Isiro. Cette préférence d'œuvrer dans ce secteur se justifie surtout par le fait de la non disponibilité de l'électricité dans la ville d'Isiro, or le secteur industriel qui affiche un taux à un chiffre demande un courant permanent pour faire fonctionner les machines qui très souvent sont grandes consommatrices d'énergie.

Tableau n°06. Représentatif de caractéristique de l'échantillon des entreprises selon la taille

Désignation	N _i	f _i %
Très petites entreprises	113	52,5
Petites entreprises	101	47,1
Moyennes entreprises	1	0,4
TOTAL	215	100

Source : Conçu par l'Auteur selon l'information du service de EPME Haut-Uele

La lecture verticale du tableau n°9 révèle que 52,5% des enquêtés sont des très petites entreprises, 47, 1 % de petites entreprises, contre 0,4% de moyennes entreprises, il s'observe que les très petites entreprises occupent 52,5%, c'est cette catégorie qui forme presque intégralité du marché Isirois et à 47,1% les petites entreprises représentent.

Tableau n°07 Représentatif de caractéristique de l'échantillon des entreprises selon le chiffre d'affaire annuel

Désignation	N _i	f _i %
Très petites entreprises	24	11,2
Petites entreprises	146	67,8
Moyennes entreprises	45	21,0
TOTAL	215	100

Source : Conçu par l'Auteur selon l'information du terrain

En tenant compte du chiffre d'affaire annuel, la lecture du tableau n°10 ci-haut révèle que 11,2% des enquêtés sont des très petites entreprises, 67, 8 % de petites entreprises et 21% de moyennes entreprises, de cette observation, il sied de signaler que les activités commerciales

de la ville d'Isiro sont constituées de 67,8% des petites entreprises et de 21% des moyennes entreprises.

C'est dans cette approche que va aborder cette recherche, ce qui fait l'échantillon sera constitué de 215 entreprises, car cette étude s'intéresse seulement aux petites et moyennes entreprises.

Dans le cadre de la démarche quantitative (confirmatoire), voici la description de l'échantillon de 215 personnes qui ont fait l'objet de cette enquête en vue de confirmer les résultats issus de la phase exploratoire.

Tableau n°08. Les Caractères/modalités/Effectif

Sexe		Age		Niveau d'études	
Masculin	24	Moins de 18 ans	32	Sans baccalauréat	54
Féminin	191	Plus de 18 ans	183	Avec baccalauréat	161
Total	215		215		215

3. ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS

Dans ce chapitre, ce travail tentera de présenter le mode d'analyse des données de ce travail.

3.1. Analyse empirique et interprétation des résultats

3.1.1. Étude exploratoire (Qualitative)

Ce modèle référentiel a été enrichi grâce aux **entretiens** que nous avons eus avec les différents responsables des PME.

La Documentation a permis de sélectionner, de classifier, d'utiliser, et de diffuser des documents qui traitent de différents PME et des PM de qualité. Et enfin **l'observation directe et l'Observation participante mais aussi la Simulation ont permis de compléter le modèle référentiel en l'adaptant par rapport à réalités sociales culturelles économiques de la RD Congo.**

3.1.2. Étude confirmatoire (Quantitative)

Rappel des hypothèses de la recherche

Dans ce contexte les hypothèses suivantes ont été définies pour être vérifiées en recourant à une méthodologie spécifique :

Hypothèses	Description
H1	L'applicabilité des principes de management de qualité permettrait la mise en œuvre optimale des aptitudes du personnel, et l'établissement de la confiance et de la responsabilisation.
H2	Les principes du management de qualité auraient une incidence positive sur la rentabilité des PME, gage de pérennité de celles-ci dans un environnement économique fortement concurrentiel.

3.2. Résultats de l'enquête

Les PMQ consistent à gérer à la fois l'environnement externe et les ressources internes de manière à créer des avantages compétitifs durables sur la concurrence.

Comme art, les PMQ sont l'exercice de la liberté du dirigeant d'entreprise. Comme discipline, ils sont l'établissement et le renouvellement de méthodes d'analyse et de prise de décisions et de principes normatifs pour aider les décideurs. De ce qui précède, voici ce que révèle de l'enquête que nous avons réalisée auprès de 215 PME Isiroises :

3.2.1. Présentation des principes de management de qualité

➤ Les PME Isiroises sur la question de l'orientation client

Tableau n°09. Orientation du client

N°	Questions	Reponses	N _i	f _i %
01	Identification des clients directs et indirects pour lesquels elles sont créatrices de valeur	OUI	166	77
		NON	49	23
TOTAL			215	100
02	Appréciation des services et/ou produits les consommateurs	Très satisfaits	64	30
		Satisfaits	112	52
		Moyennement satisfaits	24	11
		Faiblement satisfaits	15	7
TOTAL			215	100
Taux d'application du principe			91,16%	

Source : Conçu par l'Auteur selon l'information d'enquête

En rapprochant les deux réponses de ce principe à l'aide du logiciel SPSS, il s'avère qu'il est utilisé à 91,16% par les PME Isiroises, soit 91% des PME procèdent à l'identification des clients directs et indirects pour lesquels elles sont créatrices de valeur et ces derniers sont satisfaits

services et/ou produits. De ce principe, il consiste à comprendre les besoins et attentes, présents et futurs des clients, enfin de lier les objectifs de la PME aux besoins et attentes de leurs clients.

Cette stratégie permet à ces PME de mesurer et de surveiller la satisfaction de leur clientèle et prendre les mesures appropriées afin d'obtenir des performances durables.

➤ **Les PME Isiroises sur la question du leadership**

Tableau n°10. Leadership

N°	Questions	Réponses	N _i	f _i %
01	la mission, la vision, la stratégie, les politiques et les processus de l'organisme sont communiqués à tous les employés	OUI	32	15
		NON	183	85
TOTAL			215	100
02	la compréhension sur les objectifs de qualité	OUI	215	100
		NON	0	0
TOTAL			215	100
03	Implication du personnel des PME dans les activités d'amélioration	OUI	215	100
		NON	0	0
TOTAL			215	100
04	L'encouragement pour la personne qui apporte des innovations	OUI	58	27
		NON	157	73
TOTAL			215	100
05	Sentiment de confiance au sein de PME à tous les niveaux ?	OUI	191	89
		NON	24	11
TOTAL			215	100
Taux d'application du principe			66,05%	

Source : Conçu par l'Auteur selon l'information d'enquête

L'enquête sur la question du Leadership au sein des PME Isiroises, révèle que 7 de 10 PME enquêtées, soit 66,05% des enquêtés ont la notion de leadership qui se caractérise par la communication sur la mission, la vision, la stratégie, les politiques et les processus à tous les niveaux.

Elles établissent une culture de confiance et d'intégrité, en encourage l'engagement dans la qualité à tous les niveaux de l'organisme.

Elles s'assurent que les dirigeants, à tous les niveaux, sont des exemples positifs pour le personnel de l'organisation et aussi s'assurent également que le personnel dispose des ressources, de la formation et de l'autorité nécessaires pour agir de façon responsable.

Et enfin, toujours dans le cadre du leadership, elles motivent, encouragent et reconnaissent la contribution du personnel.

➤ **Les PME Isiroises sur la question de l'implication du Personnel**

Tableau n°11. Implication du personnel

N°	Questions	Réponses	N _i	f _i %
1	Degré d'implication des agents à la mission de l'entreprise	Pas du tout impliqués	58	27
		Moyennement Impliqués	26	12
		Impliqués	90	42
		Fortement impliqués	41	19
TOTAL			215	100
Taux d'application du principe			60,93%	

Source : Conçu par l'Auteur selon l'information d'enquête

Quant à la question sur le degré d'implication du personnel, l'enquête révèle que 19% des entreprises enquêtées ont une implication du personnel élevée, 42% d'entreprise, le personnel s'implique, 12% ont une implication moyenne et 27% ont une faible implication.

Ces résultats se justifient dans la capacité de chaque PME à 60,93% selon SPSS de :

- Communiquer avec son personnel pour faciliter la compréhension de l'importance de leur contribution individuelle ;
- Encourager la collaboration à tous les niveaux de l'organisation ;
- Faciliter les discussions ouvertes et le partage des connaissances et de l'expérience ;
- Permettre au personnel de déterminer les freins dans l'atteinte des performances et de prendre des initiatives sans crainte ;
- Identifier et reconnaître la contribution, l'apprentissage et l'amélioration du personnel ;
- Permettre une auto-évaluation des performances par rapport à des objectifs personnels ;
- Réaliser des enquêtes afin d'évaluer la satisfaction du personnel, communiquer les résultats et prendre les décisions appropriées

➤ **Les PME Isiroises sur la question de l'approche processus**

Tableau n°12. Approche par processus

N°	Questions	Réponses	N _i	f _i %
01	Les PME définissent-elles les objectifs du système et les processus nécessaires en utilisation efficiente des ressources	OUI	194	90
		NON	21	10
TOTAL			215	100
02	Est-ce que les activités sont organisées en processus corrélés	OUI	54	25
		NON	161	75
TOTAL			215	100
Taux d'application du principe			57,67%	

Source : Conçu par l'Auteur selon l'information d'enquête

Dans le cadre de l'approche processus, 57,67% des enquêtés contre 42,33% :

- Définissent les objectifs du système et les processus nécessaires pour les atteindre,
 - Définissent aussi les autorités, les responsabilités et les obligations relatives au management des processus ;
 - Gèrent les processus et leurs interrelations comme un système pour atteindre les objectifs qualité de l'organisme de manière efficace et efficiente ;
 - S'assurent de la disponibilité des informations nécessaires pour mettre en œuvre et améliorer les processus et pour surveiller, analyser et évaluer les performances du système dans son ensemble ;
 - Gèrent les risques susceptibles d'avoir une incidence sur les éléments de sortie des processus et les résultats globaux du SMQ.
- **Les PME Isiroises sur la question de l'amélioration**

Tableau n°13. Amélioration continue

N°	Questions	Réponses	N _i	f _i %
01	Instruisent-elles et forment-t-elles le personnel à tous les niveaux sur la façon d'appliquer les outils et méthodes de base pour atteindre les objectifs d'amélioration	OUI	54	25
		NON	161	75
TOTAL			215	100
02	S'assurent-elles que son personnel est compétent pour promouvoir et réaliser avec succès les projets d'amélioration	OUI	194	90
		NON	21	10
TOTAL			215	100
03	Développent-elles et déploient-elles des processus pour mettre en œuvre les projets d'amélioration à tous les niveaux de l'organisme	OUI	174	81
		NON	41	19
TOTAL			215	100
04	Suivent, passent en revue et auditent la planification, la mise en œuvre, la réalisation et les résultats des projets d'amélioration	OUI	80	37
		NON	135	63
TOTAL			215	100
Taux d'application du principe			58,60%	

Source : Conçu par l'Auteur selon l'information d'enquête

L'enquête auprès des PME sur la question de l'amélioration nous révèle que 58,6% des enquêtés :

- Encouragent la définition d'objectifs d'amélioration à tous les niveaux de l'organisme ;
 - Instruisent et forment le personnel à tous les niveaux sur la façon d'appliquer les outils et méthodes de base pour atteindre les objectifs d'amélioration ;
 - S'assurent que le personnel est compétent pour promouvoir et réaliser avec succès les projets d'amélioration ;
 - Développent et déploient des processus pour mettre en œuvre les projets d'amélioration à tous les niveaux de l'organisme ;
 - Suivent, passent en revue et auditent la planification, la mise en œuvre, la réalisation et les résultats des projets d'amélioration ;
 - Prennent en compte l'amélioration dans le développement de produits, de services et de processus, nouveaux ou modifiés ;
 - Identifient et reconnaissent l'amélioration.
- **Les PME congolaises sur la question de prise des décisions fondées sur les preuves**

Tableau n°14. Prise des décisions fondées sur les preuves

N°	Questions	Réponses	N _i	f _i %
01	Assurent la disponibilité de toutes les données nécessaires auprès des personnes concernées	OUI	150	70
		NON	65	30
TOTAL			215	100
02	S'assurent que les données et les informations sont suffisamment exactes, fiables et sûres	OUI	34	16
		NON	181	84
TOTAL			215	100
03	Analysent et évaluent les données et les informations à l'aide de méthodes appropriées	OUI	65	30
		NON	150	70
TOTAL			215	100
04	S'assurent, si nécessaire, que les personnes sont compétentes pour analyser et évaluer les données	OUI	185	86
		NON	30	14
TOTAL			215	100
05	Prend-t-on des décisions et entreprend-t-on des actions fondées sur des preuves, tout en tenant compte de l'expérience et de l'intuition	OUI	189	88
		NON	26	12
TOTAL			215	100
Taux d'application du principe			58,14%	

Source : Conçu par l'Auteur selon l'information d'enquête

Déterminer, mesurer et surveiller des indicateurs clés pour démontrer les performances de l'organisme n'est nullement chose aisée. Seuls 58,14% des PME qui constituent notre échantillon :

- Assurent la disponibilité de toutes les données nécessaires auprès des personnes concernées ;
- S'assurent que les données et les informations sont suffisamment exactes, fiables et sûres ;
- Analysent et évaluent les données et les informations à l'aide de méthodes appropriées ;
- S'assurent, si nécessaire, que les personnes sont compétentes pour analyser et évaluer les données ;
- Prennent des décisions et entreprennent des actions fondées sur des preuves, tout en tenant compte de l'expérience et de l'intuition.

➤ **Les PME congolaises sur la question du Management avec les parties intéressées**

Tableau n°15. Management des relations avec les parties intéressées

N°	Questions	Réponses	N _i	f _i %
01	Identifient-elles et hiérarchisent-elles les relations avec les parties intéressées qui doivent être gérées	OUI	185	75,5
		NON	30	24,5
TOTAL			215	100
02	Établissent-elles des relations qui équilibrent les gains à court terme et les considérations à long terme	OUI	60	27,9
		NON	155	72,1
TOTAL			215	100
03	Mettent-elles en commun et partagent-elles les informations, l'expertise et les ressources avec les parties intéressées pertinentes	OUI	127	59,1
		NON	88	40,9
TOTAL			215	100
04	Mesurent-elles les performances et assurent-elles, le cas échéant, un retour d'information sur les performances aux parties intéressées afin d'accroître les initiatives en matière d'amélioration	OUI	150	69,8
		NON	65	30,2
TOTAL			215	100
05	Mettent-elles en place une collaboration en matière d'activités de développement et d'amélioration avec les prestataires, les partenaires et les autres parties intéressées	OUI	49	22,8
		NON	166	77,2
TOTAL			215	100
06	Encourage-t-elle et reconnaît-elle les améliorations et les résultats obtenus par les prestataires et les partenaires	OUI	170	79,1
		NON	45	20,9
TOTAL			215	100
Taux d'application du principe				57,67 %

Source : Conçu par l'Auteur selon l'information d'enquête

La capacité des PME à identifier les parties intéressées pertinentes (telles que prestataires, partenaires, clients, investisseurs, fournisseur, employés ou la société dans son ensemble) et leur relation avec l'organisation est l'un des facteurs clés du succès de PME dans son objectif de rentabilité. On dénombre 6 sur 10 PME Isiroises, soit 57,67% des PME qui :

- Identifient et hiérarchisent les relations avec les parties intéressées qui doivent être gérées ;
- Établissent des relations qui équilibrent les gains à court terme et les considérations à long terme ;
- Mettent en commun et partagent les informations, l'expertise et les ressources avec les parties intéressées pertinentes ;
- Mesurent les performances et assurent, le cas échéant, un retour d'information sur les performances aux parties intéressées afin d'accroître les initiatives en matière d'amélioration ;
- Mettent en place une collaboration en matière d'activités de développement et d'amélioration avec les prestataires, les partenaires et les autres parties intéressées ;
- Encouragent et reconnaissent les améliorations et les résultats obtenus par les prestataires et les partenaires.

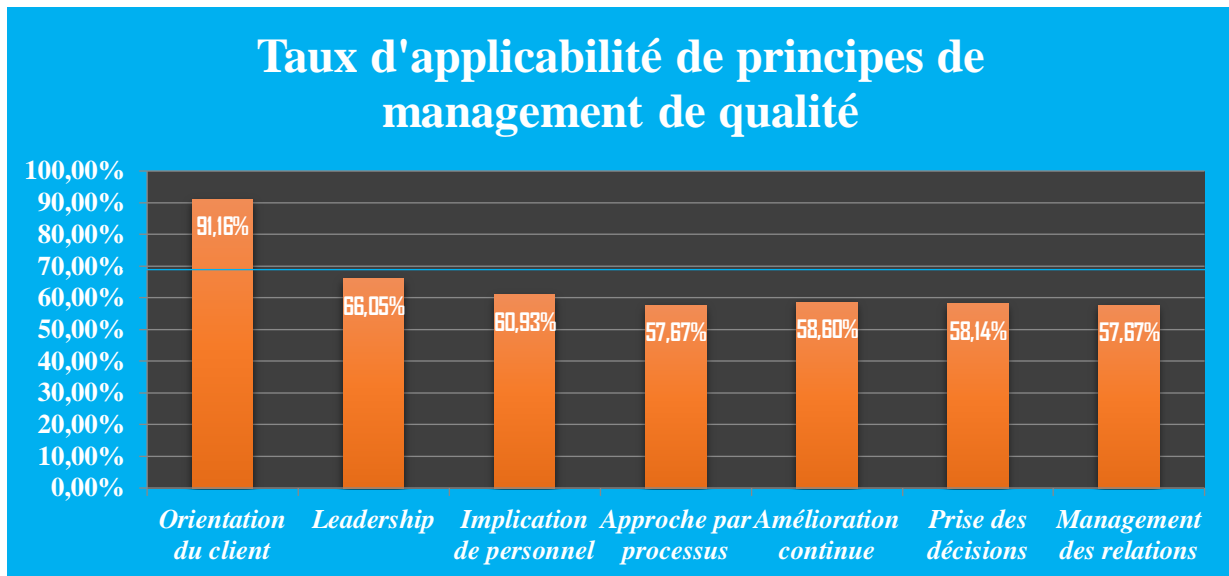
3.2.2. Evaluation de l'applicabilité des principes de management de qualité dans les PME

Tableau n°16. Taux d'applicabilité de principes de management de qualité

Principes de management	Applicabilité de principes		Taux d'applicabilité de principes en %		
	Oui	Non	Total	Oui	Non
Orientation du client	196	19	215	91,16	8,84
Leadership	142	73	215	66,05	33,95
Implication de personnel	131	84	215	60,93	39,07
Approche par processus	124	91	215	57,67	42,33
Amélioration continue	126	89	215	58,60	41,40
Prise des décisions fondées sur les preuves	125	90	215	58,14	41,86
Management des relations avec les parties intéressées	124	91	215	57,67	42,33
Total	968	537	1505	450,23	249,77
Moyenne	138	77	215	64,32	35,68

Source : par l'auteur sur base des tableaux n°10-16.

Graphique n°01. Taux d'applicabilité de principes de management de qualité



Source : par l'auteur sur base du tableau n°17.

Au regard de ce graphique, il s'observe que les PME Isiroises n'appliquent pas adéquatement les PMQ, étant donné sur les sept principes rien que deux principes (Orientation client et le leadership) montrent son applicabilité au-dessus de la moyenne.

Les PMQ sont le fondement de base pour guider l'amélioration des performances d'une organisation, or cette amélioration influe directement sur la productivité et sur la rentabilité. Selon cette enquête, il s'avère que les PME de la ville d'Isiro n'ont pas la grande connaissance sur l'applicabilité des PMQ, ce qui pousse en conclure que les PME Isiroises ne réalisent pas une rentabilité accrue de leurs activités raison pour laquelle la majorité est dans l'informelle, faute de la mise en place des PMQ.

CONCLUSION

Cette étude a porté sur l'apport des principes du management de qualité sur les PME Isiroises. Les PME sont considérées à l'échelle planétaire, comme le principal moteur de la croissance et du développement des pays industrialisés, nous avons retenu comme question centrale de recherche : en quoi l'applicabilité de bon mode de management est primordiale pour les PME Isirois. La capacité des PME à identifier les parties intéressées pertinentes (telles que prestataires, partenaires, clients, investisseurs, fournisseur, employés ou la société dans son ensemble) et leur relation avec l'organisation est l'un des facteurs clés du succès de PME dans son objectif de rentabilité. On dénombre 6 sur 10 PME Isiroises, soit 57,67% des PME qui :

- Identifient et hiérarchisent les relations avec les parties intéressées qui doivent être gérées ;

- Établissent des relations qui équilibrent les gains à court terme et les considérations à long terme ;
- Mettent en commun et partagent les informations, l'expertise et les ressources avec les parties intéressées pertinentes ;
- Mesurent les performances et assurent, le cas échéant, un retour d'information sur les performances aux parties intéressées afin d'accroître les initiatives en matière d'amélioration ;
- Mettent en place une collaboration en matière d'activités de développement et d'amélioration avec les prestataires, les partenaires et les autres parties intéressées ;
- Encouragent et reconnaissent les améliorations et les résultats obtenus par les prestataires et les partenaires.

Les PMQ sont le fondement de base pour guider l'amélioration des performances d'une organisation, or cette amélioration influe directement sur la productivité et sur la rentabilité. Selon cette enquête, il s'avère que les PME de la ville d'Isiro n'ont pas la grande connaissance sur l'applicabilité des PMQ, ce qui pousse en conclure que les PME Isiroises ne réalisent pas une rentabilité accrue de leurs activités raison pour laquelle la majorité est dans l'informelle, faute de la mise en place des PMQ

BIBLIOGRAPHIE

I. OUVRAGES

1. **Alberto T**, (2001) : *Comprendre l'entreprise*, Éditions Armand Collin ;
2. **André P. et al.**, (1998) : *Perspectives en management stratégique : des procédures aux processus stratégiques dans les PME*, Éditions Economica ;
3. **Marchesnay M**, (1998) : *La petite entreprise*, Éditions Vuibert Gestion ;
4. **Marchesnay M**, (1997) : *Management stratégique*, Éditions Chihab-Eyrolles ;
5. **Orsoni J.**, (1990) : *Management stratégique*, Éditions Vuibert Entreprise ;
6. **Quiry Pascal & Yann le Fur**, (2015) : *Finance d'entreprise*, Paris, Dalloz ;
7. **Rousseau MP**, (1986) : *Le management des économies locales : Outils et méthodes pour le plein emploi*, Éditions Eyrolles ;
8. **MANTORY B**, (2010) : *Tableaux de bord sociaux : pilotage, animation, décision*, UAISSONS Edition ;

II. ARTICLES

1. **BÉZY FERNANNAND**, (1999) : *Problems of economic Development of Congo*, in EAG Robinson, *Economic Development for Africa South of Sarah*.
2. **FARRIOL Bernard**, (2009) : *Conséquence économiques et financières de l'économie non déclarée*, les journaux officiels. ;
3. **Laura Starita**, (2009) : *Mobile Cash Transfers Pose Threat to Banks* [\[archive\]](#), sur philanthropyaction.com, ;
4. **Louart P**, (1983) : *Les PME au cœur du renouveau industriel américain*, *Revue française de gestion*, n°42
5. « *Pictet et Lombard Odier tournent le dos à deux cents ans d'histoire* », *Le Temps*, Genève, 5 février 2013 ([lire en ligne \[archive\]](#)), consulté le 31 juillet 2021) ;
6. **Pierre Lemieux**, (2007) : *L'économie souterraine*, Les cahiers de recherche de l'Institut économique de Montréal ;
7. **Rita Flubacher**, (2013) : «*Da waren es nur noch zehn* », *Tages-Anzeiger*,
8. Ordonnance-loi n°73-011 du 05 janvier 1973 portant création et organisation d'un office de promotion des PME.

III. MÉMOIRES

1. **KICHOU Naser**, (2012) : *Management stratégique dans la PME, cas d'une PME publique* ;
2. **BENOUARI M. et IDRI K.**, (2016) : *L'impact du système de management de la qualité sur la performance commerciale des entreprises, Cas pratique : L'Entreprise Portuaire de Bejaia (EPB)* ;
3. **CHAMPOUX G**, (1996) : *Iso-9000 dans les petites et moyennes entreprises manufacturières du Québec* ;
4. **NORIGEON P.** (2006) : *Management des PME/PMO*.

IV. DICTIONNAIRES

1. **Hubert Reid**, (2015) : *Dictionnaire de droit québécois et canadien*, 5^e édition, Montréal, Éditions Wilson & Lafleur.