

Pilotage des indicateurs de performance pour l'émergence de Petites et Moyennes Entreprises (PME) en Ville de Beni

MuhindoMuhasa Faustin

Chef de Travaux, enseignant à temps plein à l'Institut Supérieur de Commerce de Beni (ISC-Beni)

Abstract

This paper, through the results of the survey of 30 Small and Medium Enterprises (SMEs) in the commercial sector in the city of Beni, demonstrates that the managers of these companies should not always limit themselves to appreciating their companies by financial indicators alone. They have to put a lot of effort into properly managing all the indicators by monitoring their set thresholds. The interpretation of an indicator according to its threshold makes it possible to link the financial or economic facts that may exist, either within the same enterprise or between enterprises in the same sector. This makes it possible to assess the level of the desired performance. This article also describes how managers of the Small and Medium Enterprises (SMEs) under study should work on the cross-tabulations as an online and column matrix to determine the degree of linkage that may exist between non-financial indicators. It is demonstrated, in this article, that this binding is possible thanks to multiple factor analysis. In short, to better achieve the performance of a SMEs, this research reveals that the complementarity of indicators is an aspect to be capitalized by its manager while relying on the thresholds of the indicators.

Key-Words: pilotage, management, indicateurs, performance and Small and Medium Enterprises

Résumé

Cet article, à travers les résultats d'enquête sur 30 Petites et Moyennes Entreprises (PME) du secteur commercial en ville de Beni, démontre que les gestionnaires de ces entreprises ne doivent pas chaque fois se limiter à apprécier leurs entreprises par les indicateurs financiers seulement. Ils doivent fournir beaucoup d'efforts pour bien piloter tous les indicateurs en surveillant leurs seuils fixés. L'interprétation d'un indicateur en fonction de son seuil permet de lier les faits financiers ou économiques qui peuvent exister, soit dans une même entreprise, soit entre les entreprises d'un même secteur. Cela permet d'apprécier le niveau de la performance souhaitée. Cet article décrit également comment les gestionnaires des PME sous étude doivent travailler les tableaux croisés sous forme de matrice en ligne et en colonne pour déterminer le degré de liaison qui peuvent exister entre les indicateurs non financiers. Il est démontré, dans cet article, que cette liaison est possible grâce à l'analyse factorielle multiple. En somme, pour mieux atteindre la performance d'une PME, la présente recherche nous révèle que la complémentarité des indicateurs est un aspect à capitaliser par son gestionnaire tout en s'appuyant sur les seuils des indicateurs.

Mots-clés : pilotage, management, indicateurs, performance et PME

Date of Submission: 04-04-2022

Date of Acceptance: 19-04-2022

I. Introduction

Les PME sont considérées (D. Seran 2016 :1) comme l'épine dorsale de l'économie. Elles nécessitent une attention particulière car, comme le précise le même auteur, elles constituent la plus grande partie du tissu économique et représente plus de 90 pour cent de toutes les entreprises en RDC. Ainsi le secteur des PME est le secteur qui doit contribuer à transformer la RDC d'une région en retard à une région émergente et prospère.

En effet, étant un secteur stratégique important, dans le cadre de la mondialisation, le secteur des PME (D. Seran 2016 :1) est non seulement considéré comme un secteur de « protection et de promotion » mais, aussi comme une force pour la « croissance et le développement » d'une nation.

Au moment où on ne cesse d'encourager les entreprises à croître et que cela devient un peu partout une priorité nationale (O. Meier 2009 : 21), il y a très peu de gens qui sont renseignés sur les facteurs de croissance de PME. Ces facteurs peuvent avoir un effet sur l'économie d'un pays. Cette idée relative aux facteurs pouvant influencer la performance des entreprises devrait préoccuper les gestionnaires des PME. Ces facteurs, certes, sont multiples et ne permettent pas aux PME d'atteindre leur performance. Ces facteurs, une fois répertoriés, doivent être bien contrôlés et maîtrisés par les gestionnaires des organisations.

Les organisations contemporaines (Martory B. et Crozet D. 2002 : 159) se trouvent confrontées, pour se développer ou simplement survivre, à la nécessité d'améliorer leur performance. La performance étant leur idéal, celle-ci doit être affrontée dans tous les sens au profit de leurs objectifs principaux. Ces objectifs revêtent plusieurs corollaires. Que ces objectifs soient commerciaux, sociaux, financiers, ..., ils doivent être évalués à travers des outils bien pilotés.

Le Résultat Net, le Fonds de Roulement (FR), le Besoin en Fonds de Roulement (BFR), la trésorerie Nette (TN), la rentabilité financière, ... figurent parmi les indicateurs traditionnels connus et utilisés par les entreprises tant petites que moyennes. Ces indicateurs qui sont qualifiés de traditionnels sont d'une importance capitale pour apprécier la santé financière de l'entreprise. Mais leur appréciation positive ne constitue pas directement l'élément sur lequel on peut prétendre apporter un jugement que l'entreprise est performante ou aspire à la performance. Ces indicateurs présentent, certes, des limites remarquables dans la vie professionnelle.

Les problèmes d'ordre financier et institutionnel auxquels les Petites et Moyennes Entreprises font face ne leur permettent pas d'émerger. La mauvaise gestion du potentiel d'action par les propriétaires est un problème qui se fait remarquer dans les PME en ville de Beni. Cela s'observe par la défaillance des clients, la démission non justifiée des agents, la compétence insuffisante du personnel, le nombre de formations subies pendant l'année, le manque de contrôle de valeurs immobilisées, le manque de suivi des indicateurs, etc. Pourtant ces éléments doivent être analysés au quotidien par les gestionnaires et les entrepreneurs des PME.

Au-delà de la mauvaise gestion et par manque de moyens financiers consistants, dans le secteur des PME, il s'observe également une menace de l'environnement. Cette menace de l'environnement externe ou interne peut influencer la performance des PME. Ainsi, cet environnement doit être bien suivi et maîtrisé par les gestionnaires.

La plupart d'écrits sur la performance mettent en évidence l'importance relationnelle qu'il doit y avoir entre les objectifs et la stratégie de l'entreprise ; entre les finalités de l'entreprise et son environnement. Dès lors que cela n'est pas bien contrôlé par le gestionnaire, l'entreprise court le risque de ne pas atteindre son objectif et par ricochet sa performance. En effet, l'étude de l'environnement d'une entreprise (Strategor 2004 :24) est complémentaire de l'analyse de ses propres forces et faiblesses.

Ainsi, au vu des grandes forces démographiques, économiques et sociales, l'environnement (Strategor 2004 : 24) doit être connu, analysé et interprété par les entreprises et leurs dirigeants moyennant un certain nombre d'indicateurs qui doivent être bien maîtrisés et pilotés.

Normalement (Burnens M. et al. 2008 : 9) le gestionnaire a besoin, pour diriger l'entreprise et effectuer des choix stratégiques pertinents, d'indicateurs bien pilotés fournis par la fonction comptable. Ces indicateurs financiers qui, d'habitude, ne sont pas accompagnés de non financiers ne permettent pas de prendre une décision rationnelle qui peut pousser l'entreprise à l'émergence. Les indicateurs mal pilotés ou dont le suivi n'est pas bien assuré peuvent entraîner les entreprises, soit à la stagnation, soit à la récession. Ce qui affecterait négativement les activités desdites entreprises.

Les indicateurs doivent toujours se rapporter à l'objectif principal et à la politique générale de l'entreprise car le concept « performance » est un concept multiforme. Cette liaison doit préoccuper le gestionnaire au plus haut sommet. Cependant, les pratiques d'évaluation des performances dépendent (Löning H. et Pesqueux Y. 1998 : 58 - 59) de la structure organisationnelle adoptée.

Un indicateur non compris par les gestionnaires peut avoir des effets pervers. Cela constitue un danger pour les entreprises. Malheureusement (Doriath B. 1999 : 108) le reproche principal fait aux critères financiers de performance, surtout, est qu'ils ne sont pas parfois compris ni traduisibles en action. Il reste à savoir plus sur les critères non financiers de la performance qui échappent le plus souvent aux gestionnaires.

Considérant les problèmes des PME soulevés dans le présent travail, en définitif l'entreprise (Dumas G. et Larue D. 2002 : 6 -7) est une organisation qui évolue dans un environnement qui influence fortement son activité et qui a un impact sur sa performance. Sa localisation spatiale, la configuration de son réseau de partenaires, la concurrence qu'elle affronte, les technologies et les compétences qu'elle mobilise sont autant de contraintes, d'atouts ou d'handicaps.

Au regard des problèmes relatifs aux indicateurs de performance de Petites et Moyennes Entreprises, notre préoccupation tourne au tour des questions suivantes :

Qu'est-ce qui influence la performance des PME pour leur émergence en ville de Beni ? Cette question de recherche est suivie des questions spécifiques qui sont formulées en ces termes :

- a) Comment la clientèle influence-t-elle la performance au sein des PME en ville de Beni ?
- b) Dans quelle mesure les dettes influencent-elles la performance des PME en ville de Beni ?
- c) Comment les immobilisations influencent-elles la performance des PME en ville de Beni ?
- d) De quelle façon le « projet d'entreprise » influence-t-il la performance des PME en ville de Beni ?

Au regard de nos préoccupations majeures, nous avons émis les réponses suivantes relatives aux questions spécifiques :

- La non identification et le non contrôle des fréquences des clients par les gestionnaires des PME peuvent influencer facilement leur performance.
- Il y a lieu de penser qu'un endettement au sein des PME facilite la dépendance excessive et diminue le niveau de liquidité de celles-ci.
- Il semble que le taux de couverture des immobilisations influence la performance des PME au niveau de la rentabilité économique.
- Il est évident que la complémentarité et le suivi régulier des indicateurs influencent la performance des PME.

L'objectif principal de cette recherche étant d'identifier les éléments qui influencent la gestion des PME, l'indicateur à utiliser (Gregorio G. 2013 : 75) pour apprécier toute performance quelconque est un élément important. Il doit être choisi en fonction de type de performance voulue.

Le choix de ce thème est motivé par le fait que les PME, bien qu'utilisant quelques indicateurs financiers de performance, semblent ne pas évoluer. Pour cela les gestionnaires des PME en ville de Beni doivent être fixés sur l'identification et la précision de principaux indicateurs qui doivent être pilotés et contrôlés régulièrement. En plus, à côté des indicateurs financiers, les gestionnaires des PME doivent chercher à analyser au quotidien d'autres indicateurs qualifiés de non financiers susceptibles d'influencer la performance générale de leurs entreprises.

II. APPROCHE THEORIQUE

II.1. Approche globale de la performance

II.1.1. Définition de la performance

Il est important de préciser que le concept de performance (Doriath B. et al.1999 : 106) fait référence à un jugement sur un résultat et à la façon dont ce résultat est réalisé, compte tenu des conditions mises en place. La mesure de la performance (Doriath B.1999 : 106) dépasse le simple constat ; elle a pour objectif la prise des décisions permettant d'améliorer les conditions de l'entreprise. Ainsi, le contrôle de gestion étant un système de gestion de la performance, il doit mettre en place les instruments de mesure et de pilotage de la performance sur base de certains critères. Ces critères doivent, normalement, dépendre des objectifs que les gestionnaires se fixent. Ils doivent dépendre également de la compréhension des indicateurs à utiliser et de la façon dont ces indicateurs sont pilotés.

La performance(Charles Martinet A. 2008 : 454) est considérée comme un degré de réalisation des buts, des objectifs, des plans ou des programmes que s'est fixés une organisation. Cela est possible par le bon sens des gestionnaires à piloter les outils de gestion.

En matière de gestion, la performance (Doriath B. et al. 2011 : 174) est appréciée dans le cadre de la réalisation des objectifs organisationnels.

II.1.2. Critères d'appréciation de la performance

Les critères de performance(CorhayA. etMapapaMbangalaA. 2015 : 11) sont importants. Ces critères permettent de déterminer les outils auxquels le gestionnaire doit s'appuyer pour évaluer une entreprise. Le choix des critères doit se référer aux objectifs poursuivis par l'entreprise, aux ressources et aux résultats réalisés.

Il est vrai (Corhay A. et MapapaMbangala A. 2015 : 11) qu'il existe plusieurs critères de performance. Cependant quel que soit le concept de la performance que l'on adopte, l'évaluation doit consister à s'assurer que les ressources sont utilisées avec efficacité, efficience et pertinence.

Parfois, il est difficile que la performance se mesure en un seul critère même si c'est le cas observé dans la plupart d'entreprises dépourvues de bons gestionnaires. Dans un contexte à un autre, les critèresretenus (Doriath B. et al. 1999 :106-107) dépendent des questions suivantes qui doivent être posées au départ :

Que mesure-t-on ? Un résultat passé ? ;

Quels sont les axes de la performance ?

Pour qui évalue-t-on la performance ?

Mesure-t-on la performance immédiate ou à moyen terme de l'organisation ?

Ces questions qui sont à la base de la définition des critères devraient être des principes préoccupant tout gestionnaire d'entreprise pour espérer à une performance bien définie. Selon les objectifs informationnels, les critères seront synthétiques ou analytiques, financiers et/ou qualitatifs.

II.1.3. Typologie et pilotage de performance

II.1.3.1. Typologie

1. Performance externe et performance interne

La performance externe doit être appréciée, de façon générale, par les acteurs en relation contractuelle avec l'organisation ou l'entreprise. Mais la performance interne doit concerner les acteurs de l'organisation. Ces

acteurs internes sont, pour la plupart de cas, des agents qui vivent la réalité de l'entreprise. Cette différence de performance est bien clarifiée dans le tableau suivant :

Tableau 1. Eléments de différenciation de performance externe et interne

<i>Performance externe</i>	<i>Performance interne</i>
- Est tournée principalement vers les actionnaires et les organismes financiers ;	- Est tournée vers les managers
- porte sur le résultat présent et futur ;	- porte sur le processus de construction du résultat à partir des ressources de l'organisation ;
- nécessité de produire et de communiquer les informations financières	- nécessité de fournir les informations nécessaires à la prise de décision ;
- génère l'analyse financière des grands équilibres ;	- aboutir à la définition des variables d'action ;
- Donne lieu à un débat entre les différentes parties prenantes	- requiert une vision unique de la performance afin de coordonner les actions de chacun vers un même but

Source : (Doriath B. et al., 2011 : 175)

Pour maîtriser une performance bien définie, il est important que les gestionnaires mettent en place le mécanisme régulier de contrôle qui doit s'appuyer sur des prévisions et des réalisations car c'est le résultat qui compte.

Une performance, qu'elle soit interne ou externe, doit être définie dans un secteur bien connu. Ces secteurs sont très multiples. En effet les secteurs ciblés dépendent des objectifs fixés par les gestionnaires. En gestion, c'est souvent en finance et dans le secteur commercial qu'il y a des indicateurs de performance qui intéressent les gestionnaires.

2. Performance financière et performance commerciale

Si l'évaluation de la performance peut être quantitative, le plus souvent (Charles Martinet A. 2008 : 455) les indicateurs de performance doivent être quantifiables. Ils doivent se traduire par les rapports entre les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre. Parfois il arrive que la performance soit appréciée par une seule variable. Par exemple le chiffre d'affaires, l'Excédent Brut d'Exploitation, etc. Cela prouve que si un aspect de la performance n'est pas financier, il est alors économique ou commercial (non financier).

Pour ce dernier aspect, la performance commerciale peut être appréhendée par le taux de satisfaction de la clientèle, le taux de fréquence de la clientèle, le nombre de recyclage par an des agents, l'accès facile au produit, le taux d'absentéisme, etc. Cette performance, pour son évaluation, prend en considération les indicateurs non financiers dont leur niveau de dépendance doit être constaté dans des tableaux matriciels croisés.

II.1.3.2. Pilotage de performance

Piloter la performance exige de préciser le type de performance visé. Il est à noter que la performance peut prendre des formes très variées d'un contexte à un autre. La démarche de pilotage, dans une entreprise, ne peut pas être isolée. Elle se voit être au cœur d'un ensemble de relations d'éléments ou d'indicateurs. Cependant la compréhension du concept « pilotage » prête à confusion.

1. Définition

Le concept « pilotage » est utilisé par beaucoup de chercheurs. Il obtient un sens en fonction du domaine de recherche et des objectifs poursuivis par les acteurs concernés.

Le pilotage (Charles Martinet A. 2008 : 458) c'est un ensemble d'activités consistant à orienter, à guider, à influencer, à contrôler la façon de faire d'un individu ou des groupes au sein d'une structure pour atteindre les niveaux souhaités de performance. Normalement le pilotage doit passer par la mise en œuvre de règles d'action, d'aides à la décision.

Il est à préciser, en outre, que le pilotage (Giraud F. et al. 2005 : 24) c'est un ensemble d'actions menées qui poussent les gestionnaires à tenter d'atteindre les objectifs de la performance qui sont clairement définis. Cette démarche s'inscrit dans le temps ; elle est progressive. C'est la raison pour laquelle on parle parfois d'un processus de contrôle. Ce processus peut, également, être piloté.

2. Pilotage de processus et des produits

a. Processus, objet de pilotage

Un processus peut être considéré (Demeestère R. et al. 2013 : 218) comme un ensemble d'activités reliées entre elles et qui sont facilitées par les produits et les informations. La fourniture à livrer à un client interne ou externe doit suivre un processus, l'engagement d'un agent au sein d'une entreprise c'est un processus. Il en est de même de décaissement d'une somme quelconque au sein d'une entreprise. Les exemples pour expliquer un processus

son légions. Cependant, le processus doit établir et déployer les lignes directrices d'une organisation. Ces lignes doivent permettre au gestionnaire à contrôler et à améliorer son fonctionnement au quotidien.

En gestion, plusieurs éléments (Demeestère R. et al. 2013 : 218) caractérisent la notion de processus :

- un processus doit avoir un caractère permanent ;
- un processus a une dynamique temporelle ;
- un processus regroupe un ensemble d'activités.

Un processus est pris en considération quand il est réalisé soit dans le cadre d'un service à consommer, soit dans le cadre d'un produit à vendre ou à fabriquer.

b. Pilotage des produits

Il est très important, dans le cadre d'appréciation de la performance, de se pencher sur l'aspect de portefeuille de produits. La diversification des secteurs tout comme celle de produits épargne une entreprise de plusieurs risques. Le pilotage stratégique de l'entreprise (Demeestère R. et al. 2013 : 326) doit assurer la gestion de certains portefeuilles.

Dans le pilotage de processus et de produit ou service, il y a plusieurs facteurs qui peuvent être observés. Ces facteurs peuvent avoir une influence sur la performance générale ou sectorielle de l'entreprise. Toutefois ces facteurs peuvent être analysés en fonction de la recherche menée.

II.1.4. Facteurs de la performance

L'analyse de la performance dépend des objectifs fixés par les gestionnaires des entreprises. Elle dépend également des secteurs clés de l'entreprise. Les facteurs qui peuvent l'influencer sont très nombreux. Normalement les facteurs répertoriés ou ciblés doivent être suivis régulièrement par les gestionnaires des entreprises en termes de pilotage.

Tableau 2. Les sept facteurs de la performance

<i>Facteurs</i>	<i>Contenus</i>	<i>Exemples</i>
Coût	Dépenses engagées, coûts des ressources	Niveau de personnel, frais de communication....
Quantité	Poids, volume, nombre	Niveau de stock, nombre de rupture de stock, volume de vente....
Gain	Valeur générée par l'activité	Marge réalisée par rayon, par produit, par vendeur, CA par produit, par rayon...
Temps	Délais constatés	Délai de livraison, délai de traitement d'une commande
Qualité de service	Degré de satisfaction ou de conformité	Taux de satisfaction du client, nombre de réclamation, nombre de litiges, nombre des clients perdus...
Social	Facteur humain, gestion des ressources humaines	Taux d'absentéisme, salaire moyen, jour de grève, nombre moyen d'heures de formation, pourcentage de la masse salariale affectée à la formation...
Sécurité	Des biens et des personnes	Accident du travail, vols, dégradation, incivilités....

Source : (Chatain A. et al. 2008 :319)

Un domaine d'activité bien classé, bien identifié sera dans une position enviable si les gestionnaires de PME contrôlent régulièrement ces facteurs. Tout peut dépendre des acteurs de la performance.

II.1.5. Les acteurs de la performance

L'être humain constitue un élément pivot au sein de l'entreprise. Il y remplit des rôles très variés. Ces rôles doivent, à tout moment, être surveillés par les gestionnaires.

Dans les structures organisationnelles(Chatain A. et al. 2008 : 320), les personnes et les organismes qui interviennent dans le processus bien définis sont considérés comme des acteurs de la performance. Parmi ces acteurs (Chatain A. et al. 2008 : 320), nous avons :

a. Les propriétaires de l'entreprise

Les propriétaires sont, soit des actionnaires, soit des associés qui mettent en commun leurs fonds pour créer ou exploiter l'entreprise en vue du lucre.

Dans une structure organisationnelle, l'actionnaire majoritaire peut influencer la décision de l'Assemblée Générale. Si sa décision n'est pas inscrite dans la logique de la politique générale de l'entreprise, il y a risque que cette dernière n'atteigne pas la performance souhaitée.

b. Les gestionnaires de l'entreprise

L'appréciation des niveaux de performance est très indispensable dans l'exercice des responsabilités du gestionnaire. Pour piloter l'entreprise, il doit d'abord comparer les résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés. L'analyse de performances obtenues le conduit ensuite à utiliser les leviers d'action de manière à corriger la trajectoire si elle s'écarte de ce qui a été prévu. Cela constitue l'idéal pour gérer toute entreprise.

La performance visée par le gestionnaire est à la croisée des différentes approches : celle de la hiérarchie, celle du fournisseur, celle du client, celle d'autres collaborateurs.

c. Les clients

Il est très important, dans le cadre de la performance, que la gestion des relations avec la clientèle soit bien entretenue car le Chiffre d'Affaire et la rentabilité en dépendent.

La gestion des relations avec la clientèle doit englober tous les moyens qu'utilise l'entreprise pour interagir avec les clients. Pour les entreprises qui réfléchissent en termes de performance, la gestion des relations avec la clientèle doit être un système de saisie de renseignements sur les clients (satisfaction des clients, mouvement des clients, préférence des clients, etc.).

d. Le personnel

La performance des agents dans un milieu professionnel est une notion très large. Pour que les gestionnaires des PME atteignent la performance prédéfinie, il est important que le personnel bénéficie d'un certain nombre de motivations qui sont fonction de l'expérience, du savoir-faire ou de la compétence ; parfois même de tâches difficilement réalisées.

e. Le fournisseur

Au sein d'une entreprise ou d'une organisation, les achats des biens ou des services ont un rôle d'interface entre l'intérieur et l'extérieur. Ces achats ont pour objectif de répondre aux besoins et attentes des clients internes, tout en bénéficiant du maximum d'avantages compétitifs de leurs fournisseurs.

L'expérience prouve que si aucun contrôle n'est fait au niveau du fournisseur, l'entreprise risque de ne pas satisfaire ses clients non seulement en termes de qualité, mais aussi en termes de temps ou durée de livraison. Cela impacte directement la performance de l'entreprise au niveau du Chiffre d'Affaires.

f. L'Etat

L'Etat est un acteur incontournable dans toute activité. Il est important que le gestionnaire oriente sa curiosité de temps en temps à cet acteur. Il est bien connu, par observation, que la performance de l'entreprise, bien que planifiée d'avance par les gestionnaires, peut être bloquée suite aux exigences de l'administration publique et de la fiscalité.

Il est vrai que l'Etat a le droit de regard dans la bonne marche des entreprises. Mais sa manière d'étouffer les organisations, par la multiplicité des taxes et impôts, fait que la rentabilité visée soit très réduite.

La gestion de tous ces acteurs ou partenaires de l'entreprise (Baty-Sorel F. et Deloffre-Vye F. 2009 : 36), en termes de performance, dépend de sens organisationnel des gestionnaires. Ce sens vient soit de l'expérience, soit du niveau de management bien assis, soit du niveau élevé des études faites et du domaine de formation.

II.1.6. Performance organisationnelle

La performance de l'entreprise est consacrée à la question de la mesure ou de l'évaluation. Il n'est pas du tout facile de procéder à l'évaluation d'une performance quelconque.

La mesure de la performance (Giraud F. et al. 2004 : 64) est très importante. Elle permet de procéder au pilotage d'un nombre d'indicateurs qui doivent être considérés comme prioritaires. Mesurer la performance est très délicate puisque le fait même de la mesurer doit répondre à un certain nombre d'exigences.

Dans le cadre de l'évaluation organisationnelle d'une entreprise, la performance doit être appréciée ou calculée sur base des indicateurs.

II.2. Typologie et description des indicateurs de performance

II.2.1. Définition de l'indicateur

Le concept « indicateur » est un élément qui a plus de précision. Il désigne l'ensemble d'informations permettant de mesurer régulièrement l'évolution d'un phénomène par rapport à un objectif fixé. Il peut être considéré également comme un critère d'appréciation d'un fait.

Un indicateur (Charles Martinet A. et al. 2008 : 339) désigne un outil d'appréciation, un critère d'évaluation de l'état d'un phénomène à un moment donné. Un indicateur est conçu comme étant une variable ayant pour objet de mesurer, de décrire ou d'apprécier totalement ou partiellement un état, une situation et/ou l'évolution d'une activité ou d'un programme. Il doit être choisi en fonction des questions que se pose le gestionnaire d'une entreprise et par ricochet en fonction des objectifs poursuivis par ce dernier.

II.2.2. Choix des indicateurs

Au sein d'une entreprise, chaque facteur peut faire l'objet (Chatain A. et al. (2008 : 320) d'une évaluation, d'une mesure à partir des indicateurs spécifiques. Pour cela, il est demandé d'opérer le choix des outils de mesure de la performance, de choisir un niveau de performance voulu pour une meilleure comparaison.

II.2.3. Typologie d'indicateurs

Il existe plusieurs indicateurs qui peuvent être observés ou appréciés dans les entreprises. Ces indicateurs peuvent être distingués relativement (Dayan A. et al. 2004 : 876) en trois types :

- Indicateurs relatifs aux résultats ;
- Indicateurs relatifs aux moyens ;
- Indicateurs relatifs au processus.

Tous ces indicateurs présentés ci haut peuvent être appréciés d'une manière spécifique, soit quantitativement, soit qualitativement.

II.2.4. Catégories d'indicateurs de performance

En gestion, l'entreprise est évidemment la première intéressée (Marx B. et al. 2012 : 59) par l'analyse et la gestion financière de son activité. Cette gestion doit prendre en considération les flux internes et externes. Cela doit être une des majeures préoccupations des gestionnaires des PME, source de la détermination des indicateurs clés qui doivent être analysés.

En contrôle de gestion, on assiste à une multitude de dispositifs qui utilisent les systèmes d'information dans le but d'assurer la cohérence des actions. Pour cela il s'avère impérieux de fournir aux gestionnaires des entreprises des outils qui peuvent les aider à la fois à apprécier la performance et à faire le suivi des actions posées ou réalisées, dans le cadre de surveillance.

Il est vrai que l'analyse en valeur absolue des soldes de gestion (Jouaber Sinoussi K. et Marie-Joseph R. 2010 : 56), donne une première idée des performances économique et financière de l'entreprise ; mais elle ne permet pas d'apprécier l'efficacité et l'efficacités dont celle-ci fait preuve dans l'utilisation de ses ressources et la gestion de ses activités. Pour y parvenir, il convient de rapprocher par exemple les résultats du Chiffre d'Affaires et des moyens mis en œuvre, la Valeur Ajoutée et la capacité productive de ressources humaines. Tout dépend de la stratégie utilisée par l'entreprise.

L'appréciation de la performance dans la plupart de PME se base sur les processus de contrôle financier, mais aussi prend en considération les diverses mesures opérationnelles incluant les indicateurs non financiers.

II.2.4.1. Indicateurs financiers de performance

Les indicateurs financiers sont très nombreux. Ils sont utilisés pratiquement dans des entreprises selon les besoins de l'administration ressentis par les gestionnaires. Ces derniers doivent se servir de ces indicateurs pour orienter leurs décisions.

Les indicateurs financiers facilitent grandement l'appréciation de la situation financière d'une entreprise car ils sont issus des états financiers. La performance d'une entreprise, au vu de ces états, peut s'apprécier par un ratio.

Un ratio (Mapapa Mbanga A. 2016 : 76) est un rapport effectué entre deux grandeurs. Le ratio financier est un indicateur qui permet de confronter deux variables susceptibles de fournir une explication sur la situation financière d'une entreprise.

Il existe toute une panoplie des ratios selon des domaines. Mais en finance, pour permettre une bonne analyse, il y a trois grands équilibres financiers (Catherine Léger -J et al. 2016 : 262-263) : l'équilibre relatif au compte de résultat, l'équilibre relatif à l'activité et l'équilibre relatif au bilan. De tous ces équilibres, il est déduit des ratios qui sont tirés, soit de la structure, soit de l'activité, soit de la rentabilité d'une entreprise. Les ratios que nous utilisons dans la présente recherche sont repris dans les points qui suivent.

1. Ratios de structure

Ce qui est visé dans cette catégorie de ratios c'est la solvabilité. Cette solvabilité exprime la capacité d'une entreprise à faire face à ses engagements. En d'autres termes, le ratio de solvabilité permet d'apprécier le niveau de remboursement des dettes contractées par les gestionnaires d'une entreprise. Les gestionnaires doivent s'efforcer à piloter sans encombre les ratios liés à la solvabilité pour mériter la confiance des institutions financières en cas de Besoin en Fonds de Roulement.

❖ Ratio de dépendance financière

Ce ratio permet aux institutions financières de se prononcer par rapport à la demande de crédits faite par les entreprises. La plupart de PME n'accèdent pas au crédit parce que leurs gestionnaires ne surveillent pas au quotidien ce ratio. Si ce ratio est égal à 1 cela devient très dangereux à l'entreprise. Pour un bon gestionnaire, il est important que ce ratio soit inférieur à 1. Dans la vie active, l'idéal est que ce ratio soit en dessous de 50%. Ce

ratio est présenté par la formule suivante :
$$\frac{\text{Total dettes}}{\text{Total passif}}$$

❖ Ratio de liquidité générale

La liquidité c'est la capacité qu'a une entreprise à faire face à ses engagements financiers. L'analyse de la liquidité d'une entreprise revient à comparer, d'une part, l'aptitude des actifs à être transformés à disponibilité ; et d'autre part, les échéances de ses dettes financières à moyen et à long terme.

Pour plus de performance au sein d'une entreprise, il est important que ce ratio soit égal ou supérieur à 1. Dans le cas contraire, les gestionnaires se trouvent en situation de Besoin de Financement.

Ce ratio est donné par la formule suivante :
$$\frac{\text{Actif circulant} + \text{Trésorerie} - \text{actif}}{\text{Passif circulant} + \text{Trésorerie} - \text{passif}}$$

Dans son évaluation, ce ratio est généralement inférieur à 1 parce qu'il n'est pas facile que les liquidités couvrent en totalité les dettes concernées. Il est souhaitable que ce ratio soit égal ou supérieur à 1 pour que le gestionnaire se rassure qu'à ce niveau on a atteint la performance.

❖ **Ratio de couverture des actifs fixes par les capitaux propres**

Ce ratio indique dans quelle mesure les charges liées aux immobilisations sont couvertes par les capitaux propres. Il doit être supérieur à 1. Cela signifie que quand il est supérieur à 1, les gestionnaires sont obligés de recourir aux dettes financières qui ont pour conséquences le paiement des intérêts. Cette situation permet d'apprécier, soit l'effet de levier, soit l'effet de massue.

L'effet de levier (Nicolas F.2016 : 139) est un mécanisme qui fait que le recours à l'emprunt entraîne une augmentation de la rentabilité de capitaux propres. Cela traduit une performance au sein de l'entreprise. Mais alors lorsque la rentabilité économique devient inférieure au coût de l'endettement (intérêt), l'effet s'inverse ; dans ce cas il joue négativement. C'est dans ce contexte qu'on parle de l'effet massue. Cet effet est à éviter par tous les gestionnaires tant des PME que de grandes entreprises. Ce ratio est présenté par la formule ci-après :

$$\frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Actifs immobilisés}}$$

2. Ratios de rentabilité

Il est bien connu que la rentabilité est un élément pivot pour apprécier la performance globale d'une entreprise. Cet indicateur doit être bien analysé par les gestionnaires des entreprises.

La rentabilité mesure l'aptitude de l'entité à générer un profit de son activité économique exercée au cours d'une période bien précise.

a) Rentabilité financière (Return On Equity : ROE)

Ce ratio (Corhay A. et MapapaMbangala A. 2015 : 83) mesure la rentabilité des capitaux propres investis dans l'entreprise par les actionnaires. Ce ratio prend en considération la structure financière de l'entreprise parce que le résultat utilisé est celui après charges financières. Ce ratio est présenté par la formule suivante :

$$\frac{\text{Résultat net}}{\text{Capitaux propres}}$$

Cette rentabilité ne peut être calculée sans pour autant calculer la rentabilité économique car si la rotation de Chiffre d'Affaires ne permet pas de couvrir le montant des capitaux investis, l'entreprise court un grand risque.

b) Rentabilité économique (Return On Investement : ROI)

Cette rentabilité (Corhay A. et MapapaMbangala A. 2015 : 82) décrit ou définit le gain de tous les capitaux économiques investis dans l'entreprise. Il est déterminé par le rapport entre EBIT (Résultat Net) et l'actif total. Pour un niveau donné du capital investi, l'amélioration de ce ratio passe par l'augmentation de l'EBIT. Il est à préciser que le ROI brut prend en considération le total actif pendant que le ROI net prend en compte les capitaux fixes (actifs fixes). Les ROI brut et net sont donnés respectivement par les formules suivantes :

$$\text{ROI brut} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Total Actif}}$$
$$\text{ROI net} = \frac{\text{EBIT}}{\text{CA}} \times \frac{\text{CA}}{\text{Actifs fixes}} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Actifs fixes}}$$

Où $\frac{\text{EBIT}}{\text{CA}}$ détermine la profitabilité de vente et $\frac{\text{CA}}{\text{Actifs fixes}}$ la rotation des actifs investis. Le ROI est très important pour apprécier la rentabilité économique d'une entreprise.

II.2.4.2. Indicateurs non financiers de performance

Les indicateurs de performance sont au centre du système de contrôle de gestion. De plus en plus, dans la pratique, les gestionnaires des entreprises complètent les informations financières par les informations non financières. Ces dernières sont soit internes, soit externes.

Il n'existe pas une définition claire d'indicateurs non financiers de performance. Il s'observe plutôt que les indicateurs non financiers sont contextuels. Les exemples de ces indicateurs sont légions dans les quelques points que nous avons développés dans la présente recherche.

II.3. Aperçu général sur les Petites et Moyennes Entreprises

Le dirigeant de la PME (Albertini-Lomellini C. et al. 2019 : 218) a pour mission de mettre en œuvre le potentiel d'action dont il dispose pour réaliser son objet social (acheter, produire, vendre, recouvrer le paiement, assurer une prestation, ...) et pour atteindre ses résultats (profit, création de valeur). La performance générale de la PME s'apprécie par sa capacité à optimiser les ressources disponibles dans le cadre des objectifs assignés par les gestionnaires.

II.3.1. Définition de la PME

Il n'est pas toujours aisé de définir un concept qui attire l'attention de plusieurs scientifiques car les points de vue se différencient très souvent.

Le concept de PME (Fongang D. 2014 : 6) ne fait pas l'unanimité entre chercheurs. Ce concept divise presque toute la communauté scientifique tant nationale qu'internationale. Cette division est à la base de plusieurs courants de recherche qui semblent être en compétition sans parvenir à trouver vraisemblablement un terrain d'entente.

Le même auteur précise qu'il y a toute une multiplicité des définitions en Afrique. Il s'observe parfois des définitions contradictoires. Il donne le cas de l'Egypte où trois définitions fixent l'effectif minimum dans la PME à 50, 100 et 200 employés. Cela prête à confusion.

Il sied de préciser que les critères de définition utilisés par différents pays sont diversifiés. A titre illustratif, dans un pays industrialisé, on ne peut pas se référer au nombre de personnes utilisées, mais plutôt au capital physique et au capital liquide et électronique investi dans l'entreprise.

Dans d'autres pays, surtout non industrialisés, le critère de chiffre d'affaires peut être pris en considération. Il en est de même de nombre de travailleurs utilisés. A côté de ces critères, il y a lieu d'en observer d'autres à l'instar de la structure organisationnelle, du fonctionnement des services, etc.

En République Démocratique du Congo (RDC) nous nous appuyons sur la « charte des PME » et le code des impôts pour définir les Petites et Moyennes Entreprises. La PME (charte des Petites, Moyennes Entreprises et l'artisanat en RD Congo 2009 : 4) est toute unité économique dont la propriété revient à une ou plusieurs personnes. Cette unité économique présente les caractéristiques suivantes :

- Nombre d'emplois permanents de 1 (un) à 200 (deux cents) personnes ;
- Chiffre d'affaires, hors taxe, compris entre 1 (un) et 4 00 000 (quatre cent mille) USD ;
- Valeur des investissements nécessaires mis en place pour les activités de l'entreprise inférieure ou égale à 350 000 (trois cent cinquante mille) USD ;
- Mode de gestion concentrée.

Le code des impôts se base plus sur le chiffre d'affaires contrairement à la charte de PME qui a donné une autre vision pour différencier les entreprises. Il faut entendre, au plan fiscal (code des impôts 2017 : 119), par entreprise de petite taille constituée en micro-entreprise ou petite entreprise, toute entreprise, quelle que soit sa forme juridique, qui réalise un Chiffre d'Affaires annuel inférieur à 80 000 000 de Francs congolais.

II.3.2. Pérennisation des PME

Pour que la pérennisation des PME soit effective, les gestionnaires doivent avoir pour pilier la gestion des connaissances, la démarche qualité et le suivi régulier après chaque contrôle. L'incompétence des agents n'avantage en rien l'entreprise. La connaissance des agents doit être mise en jour régulièrement par des multiples formations afin que la performance définie par les gestionnaires soit réalisée. Un gestionnaire doit veiller en ce que le taux de démission des agents ne soit pas remarquable car la formation et l'adaptation d'un nouvel agent constitue un coût à l'entreprise.

III. APPROCHE METHODOLOGIQUE

III.1. Description de l'échantillon

Pour le présent travail, nous avons réalisé notre étude sur 30 entreprises du secteur commercial. Cette enquête est faite moyennant un guide d'entretien administré aux gestionnaires des PME.

Ces 30 PME en ville de Beni, aux profils très variés, nous ont permis d'analyser plusieurs variables financières et non financières. Ces variables recueillies auprès des PME concernées ont été livrées par leurs gestionnaires. Les entreprises enquêtées sont numérotées de 1 à 30 sous anonymat de peur que leurs états financiers bien identifiés ne soient connus par tout le monde.

Ces entreprises enquêtées sont celles qui ont leurs sièges à Beni. Le nombre d'employés seulement est l'unique variable qui est considérée dans nos enquêtes qui met la PME étudiée dans le critère.

III.2. Description des méthodes, techniques et logiciel utilisés

Pour cette recherche, la méthode inductive nous a été utile car elle nous a permis de tirer la conclusion liée à la performance sur 30 PME enquêtées constituant notre échantillon. En plus la méthode quantitative d'analyse par les ratios, pour la présente recherche, nous a été utile pour apprécier la performance de 30 PME à travers les différents rapports entre les grandeurs. Pour notre recherche qualifiée d'analytique, nous avons recouru aux outils statistiques en vue d'analyser certaines données qualitatives. Dans cette approche statistique, nous apprécions les liaisons entre les variables ou indicateurs. Pour collecter nos données, nous avons recouru à la technique documentaire et au guide d'entretien. Le guide d'entretien que nous avons utilisé comporte une série de questions qui sont mixtes.

Nous avons recouru au logiciel « sphinx plus » pour le traitement des données de notre recherche. Ce logiciel nous a permis de prendre en considération des réponses fermées, ouvertes et en choix multiple fournies par nos enquêtés. Par l'Analyse Factorielle Multiple, Ce logiciel nous a permis d'analyser les liaisons entre certaines variables qualitatives à l'aide de tableaux croisés du Khi-deux.

IV. APPROCHE ANALYTIQUE ET DISCUSSIONS DES RESULTATS

IV. 1. L'Evaluation des PME à partir des indicateurs financiers

L'analyse financière (CorhayA. et MapapaMbangalaA. 2015 :47) est considérée comme un jugement porté sur l'évolution des comptes annuels d'une entreprise dans le but d'apprécier sa situation financière. Elle exige un examen préalable sur les documents comptables. Ce préalable consiste à retravailler les états de synthèse et à les regrouper en grandes rubriques ou masses. Cela est possible après affectation du résultat.

IV.1.1.Appréciation des PME par les ratios de structure

Tableau 3. Détermination de la couverture des actifs fixes par les capitaux propres

N° Entreprise	Années Indicateurs	2017	2018	2019	2020
		2017	2018	2019	2020
1	Capitaux propres	3 002 159,96	2 838 811,53	2 835 487,02	2 665 140,44
	Actifs Immobilisés	4 964 619,45	4 196 425,50	6 326 924,14	10 429 296,35
	Couverture par capitaux propres	0,60	0,68	0,45	0,26
2	Capitaux propres	88 711,15	97 425,25	98 621,45	98 815,15
	Actifs Immobilisés	96 425,19	110 429,01	127 325,70	134 325,45
	Couverture par capitaux propres	0,92	0,88	0,77	0,74
3	Capitaux propres	2 025 419,25	2 011 661,76	2 030 439,64	2 047 290,62
	Actifs Immobilisés	1 325 426,60	1 926 415,50	2 318 425,50	2 425 628,56
	Couverture par capitaux propres	1,53	1,04	0,88	0,84
4	Capitaux propres	83 169,82	79 445,34	91 784,70	118 793,16
	Actifs Immobilisés	153 568,65	165 079,97	189 769,12	215 617,86
	Couverture par capitaux propres	0,54	0,48	0,48	0,55
5	Capitaux propres	529 347,52	582 186,31	5 492 390,00	554 844,87
	Actifs Immobilisés	389 484,02	516 190,88	539 381,76	564 107,64
	Couverture par capitaux propres	1,36	1,13	10,18	0,98
6	Capitaux propres	66 267,77	61 981,80	68 511,84	64 129,02
	Actifs Immobilisés	59 717,14	67 218,85	78 500,09	89 425,50
	Couverture par capitaux propres	1,11	0,92	0,87	0,72
7	Capitaux propres	269 222,45	139 313,35	282 104,38	293 117,05
	Actifs Immobilisés	269 867,11	271 180,58	279 315,12	292 297,62
	Couverture par capitaux propres	1,00	0,51	1,01	1,00
8	Capitaux propres	51 347,36	46 091,56	54 248,60	67 712,91
	Actifs Immobilisés	12 895,45	14 629,69	15 819,42	17 149,45
	Couverture par capitaux propres	3,98	3,15	3,43	3,95
9	Capitaux propres	41 008,95	43 501,74	43 202,70	41 412,06
	Actifs Immobilisés	54 819,95	58 718,45	65 819,99	70 514,40
	Couverture par capitaux propres	0,75	0,74	0,66	0,59
10	Capitaux propres	31 693,07	32 200,29	32 066,85	33 490,84
	Actifs Immobilisés	45 019,18	47 529,17	49 519,50	51 412,45
	Couverture par capitaux propres	0,70	0,68	0,65	0,65
11	Capitaux propres	93 211,00	75 200,22	93 913,25	92 980,97
	Actifs Immobilisés	90 412,15	97 424,25	110 445,50	125 818,49
	Couverture par capitaux propres	1,03	0,77	0,85	0,74
12	Capitaux propres	72 997,15	69 209,06	64 648,80	56 852,28
	Actifs Immobilisés	71 496,45	75 692,60	82 395,50	87 898,45

	Couverture par capitaux propres	1,02	0,91	0,78	0,65
13	Capitaux propres	3 074 765,53	4 262 010,05	3 672 430,25	4 818 190,44
	Actifs Immobilisés	2 415 628,25	3 619 818,26	3 946 828,85	4 679 496,60
	Couverture par capitaux propres	1,27	1,18	0,93	1,03
14	Capitaux propres	98 776,21	93 637,05	116 615,34	111 870,81
	Actifs Immobilisés	110 425,27	126 464,51	128 468,60	137 615,45
	Couverture par capitaux propres	0,89	0,74	0,91	0,81
15	Capitaux propres	1 727 873,66	2 852 693,65	3 765 918,99	4 860 206,33
	Actifs Immobilisés	2 147 618,50	3 419 221,60	3 917 618,90	4 815 319,91
	Couverture par capitaux propres	0,80	0,83	0,96	1,01
16	Capitaux propres	98 418,45	96 425,50	95 623,40	114 119,90
	Actifs Immobilisés	78 495,61	78 695,71	90 618,87	97 421,19
	Couverture par capitaux propres	1,25	1,23	1,06	1,17
17	Capitaux propres	121 498,45	116 424,90	126 429,29	163 513,57
	Actifs Immobilisés	110 425,49	128 619,90	145 629,90	156 618,47
	Couverture par capitaux propres	1,10	0,91	0,87	1,04
18	Capitaux propres	98 600,62	106 415,49	103 921,11	103 258,51
	Actifs Immobilisés	71 418,15	79 618,40	86 895,60	110 421,40
	Couverture par capitaux propres	1,38	1,34	1,20	0,94
19	Capitaux propres	122 795,84	124 993,00	170 789,10	190 682,25
	Actifs Immobilisés	158 121,11	197 206,60	225 312,60	231 819,45
	Couverture par capitaux propres	0,78	0,63	0,76	0,82
20	Capitaux propres	71 846,10	83 823,31	80 119,95	95 129,46
	Actifs Immobilisés	55 729,41	59 721,15	67 847,24	75 643,20
	Couverture par capitaux propres	1,29	1,40	1,18	1,26
21	Capitaux propres	94 425,26	97 821,10	91 315,50	98 401,26
	Actifs Immobilisés	76 400,50	79 829,45	83 719,19	90 119,95
	Couverture par capitaux propres	1,24	1,23	1,09	1,09
22	Capitaux propres	98 845,10	85 626,44	89 814,50	101 619,45
	Actifs Immobilisés	91 325,50	94 625,00	106 411,15	112 221,41
	Couverture par capitaux propres	1,08	0,90	0,84	0,91
23	Capitaux propres	90 051,45	89 618,50	95 455,19	91 725,50
	Actifs Immobilisés	87 628,81	90 719,40	92 815,50	95 725,45
	Couverture par capitaux propres	1,03	0,99	1,03	0,96
24	Capitaux propres	110 218,60	124 600,40	141 618,44	161 819,46
	Actifs Immobilisés	121 421,45	129 400,50	135 248,14	140 812,61
	Couverture par capitaux propres	0,91	0,96	1,05	1,15
25	Capitaux propres	41 755,50	45 156,60	49 618,85	55 625,65
	Actifs Immobilisés	47 025,00	57 914,62	61 815,50	65 426,61
	Couverture par capitaux propres	0,89	0,78	0,80	0,85
26	Capitaux propres	90 466,29	96 719,51	110 425,45	106 425,25
	Actifs Immobilisés	97 629,50	106 415,50	110 419,90	116 601,11
	Couverture par capitaux propres	0,93	0,91	1,0001	0,91
27	Capitaux propres	27 525,51	30 415,46	32 625,25	32 705,00

	Actifs Immobilisés	25 714,40	28 619,45	31 319,18	41 709,51
	Couverture par capitaux propres	1,07	1,06	1,04	0,78
28	Capitaux propres	56 729,95	55 623,46	57 327,18	61 815,55
	Actifs Immobilisés	55 625,25	57 027,05	61 795,25	67 827,75
	Couverture par capitaux propres	1,02	0,98	0,93	0,91
29	Capitaux propres	137 428,50	121 406,45	128 815,51	123 618,85
	Actifs Immobilisés	110 425,10	127 619,90	135 501,50	146 312,25
	Couverture par capitaux propres	1,24	0,95	0,95	0,84
30	Capitaux propres	29 421,45	27 646,05	28 845,10	33 621,30
	Actifs Immobilisés	25 501,15	28 419,95	34 623,50	37 924,45
	Couverture par capitaux propres	1,15	0,97	0,83	0,89

Source : Bilans financiers de 30 PME après retraitement

Au regard du tableau ci-dessus, 9 soit 30% de 30 PME sous analyse présentent une capacité d'investir sans recourir aux capitaux étrangers pour une période de 4ans. Les gestionnaires de ces entreprises sont à encourager. Mais de ces 9 PME, une seule a réalisé, durant 4 ans un FR pléthorique en raison successivement de 398%, 315%, 343% et 395%. Cette PME réalise des encaisses oisives qui ne lui permettent pas d'évoluer. Ces capitaux dormants sont à éviter dans la gestion. Pourtant à des pareilles situations, le gestionnaire doit s'efforcer à diversifier les activités de son entreprise pour essayer de prévenir les risques éventuels à long terme. 8 soit 26,67% de ces 30 PME réalisent un taux de couverture inférieur à 1 pendant 4 ans. Elles ne sont donc pas capables de réaliser leurs investissements souhaités par leurs propres moyens. Il est plus prudent que l'investissement, dans le secteur des PME, soit mesuré aux capitaux propres détenus par les entrepreneurs. De ces 30 PME, 13 soit 43,33% ont des capitaux propres qui ont couvert leurs investissements pendant 1 ou 2 ans. Cela est une bonne avancée en gestion. Celles les formations continues pourront aider les gestionnaires de ces PME à améliorer leur performance en pilotant très bien les indicateurs répertoriés.

Cette réalité nous fait montrer que, plus les montants des immobilisations sont élevés, plus le taux de couverture par les capitaux propres y relatif diminue. Cela a des implications directes sur la rentabilité économique nette qui est un indicateur de création de valeur par l'entreprise. Au vu de cet aspect, la troisième hypothèse de notre recherche est confirmée.

Tableau 4. Détermination du niveau de la dépendance financière

N° Entreprise	Indicateurs	2017	2018	2019	2020
1	Total dettes	2 903 327,99	2 071 752,82	4 615 333,28	8 601 611,53
	Total passif	5 905 487,95	4 910 564,35	7 450 820,21	11 266 751,97
	Niveau de la dépendance	0,49	0,42	0,62	0,76
2	Total dettes	48 352,00	57 629,93	56 480,39	71 040,09
	Total passif	137 063,15	155 055,18	155 101,84	169 856,05
	Niveau de la dépendance	0,35	0,37	0,36	0,42
3	Total dettes	311 143,36	867 804,56	1 103 524,61	1 217 394,50
	Total passif	2 336 563,31	2 879 466,32	3 133 964,25	3 264 685,12
	Niveau de la dépendance	0,13	0,30	0,35	0,37
4	Total dettes	79 908,25	96 085,68	107 284,20	101 194,17
	Total passif	163 078,07	175 531,02	199 068,90	219 987,33
	Niveau de la dépendance	0,49	0,55	0,54	0,46
5	Total dettes	262 679,04	255 822,10	536 766,73	197 714,73
	Total passif	792 026,56	838 008,41	1 086 005,73	752 559,60
	Niveau de la dépendance	0,33	0,31	0,49	0,26
6	Total dettes	22 325,50	29 994,70	40 226,95	44 922,05
	Total passif	88 593,27	91 976,50	108 738,79	109 051,14

	Niveau de la dépendance	0,25	0,33	0,37	0,41
7	Total dettes	55 046,98	55 504,91	62 274,58	51 374,57
	Total passif	319 468,46	318 504,02	344 378,96	312 458,24
	Niveau de la dépendance	0,17	0,17	0,18	0,16
8	Total dettes	74 578,50	76 876,31	66 910,50	76 699,11
	Total passif	125 925,86	122 967,87	121 159,10	144 412,02
	Niveau de la dépendance	0,59	0,63	0,55	0,53
9	Total dettes	30 544,37	35 843,37	28 864,19	48 644,85
	Total passif	71 553,32	79 345,11	72 066,89	90 056,91
	Niveau de la dépendance	0,43	0,45	0,40	0,54
10	Total dettes	18 898,74	19 644,88	23 562,79	24 664,32
	Total passif	50 591,81	51 845,17	55 630,04	58 155,16
	Niveau de la dépendance	0,37	0,38	0,42	0,42
11	Total dettes	82 348,26	79 350,90	90 971,86	103 011,46
	Total passif	175 559,26	154 551,12	184 884,11	195 992,43
	Niveau de la dépendance	0,47	0,51	0,49	0,53
12	Total dettes	39 661,35	37 630,65	52 137,80	59 837,07
	Total passif	112 658,50	106 839,71	116 786,60	116 689,35
	Niveau de la dépendance	0,35	0,35	0,45	0,51
13	Total dettes	1 056 106,38	850 953,17	1 362 473,50	1 194 870,53
	Total passif	4 130 871,91	5 112 963,22	5 034 903,75	6 013 060,97
	Niveau de la dépendance	0,26	0,17	0,27	0,20
14	Total dettes	98 998,62	126 422,82	94 885,61	128 081,70
	Total passif	197 774,83	220 059,87	211 600,95	239 952,51
	Niveau de la dépendance	0,50	0,57	0,45	0,53
15	Total dettes	600 585,73	803 284,55	381 939,45	338 046,13
	Total passif	2 328 459,39	3 655 978,20	4 147 858,44	5 198 252,46
	Niveau de la dépendance	0,26	0,22	0,09	0,07
16	Total dettes	36 015,23	31 011,72	45 780,51	61 638,95
	Total passif	134 433,68	127 437,22	144 403,91	175 758,85
	Niveau de la dépendance	0,27	0,24	0,32	0,35
17	Total dettes	71 966,48	94 245,14	88 745,36	85 933,88
	Total passif	193 464,93	210 670,04	215 174,65	249 447,45
	Niveau de la dépendance	0,37	0,45	0,41	0,34
18	Total dettes	23 128,78	22 237,86	48 006,15	55 487,26
	Total passif	121 729,40	128 653,35	151 927,26	158 745,77
	Niveau de la dépendance	0,19	0,17	0,32	0,35
19	Total dettes	146 772,15	159 533,07	129 061,35	138 843,69
	Total passif	269 567,99	284 526,07	299 850,45	329 525,94
	Niveau de la dépendance	0,54	0,56	0,43	0,42
20	Total dettes	17 497,52	29 055,80	17 864,89	13 694,71
	Total passif	89 343,62	112 879,11	97 984,84	108 824,17
	Niveau de la dépendance	0,20	0,26	0,18	0,13
21	Total dettes	12 919,89	17 050,30	16 750,14	35 850,19

	Total passif	107 345,15	114 871,40	108 065,64	134 251,45
	Niveau de la dépendance	0,12	0,15	0,15	0,27
	Total dettes	56 528,30	51 037,42	70 014,60	72 856,46
22	Total passif	155 375,40	136 663,86	159 829,10	174 475,91
	Niveau de la dépendance	0,36	0,37	0,44	0,42
	Total dettes	52 122,27	49 311,90	30 583,21	49 252,89
23	Total passif	142 173,72	138 930,40	126 038,40	140 978,39
	Niveau de la dépendance	0,37	0,35	0,24	0,35
	Total dettes	94 414,76	73 338,15	53 848,75	67 230,11
24	Total passif	204 633,36	197 938,55	195 467,19	229 049,57
	Niveau de la dépendance	0,46	0,37	0,28	0,29
	Total dettes	31 098,30	43 299,02	33 376,65	33 951,46
25	Total passif	72 853,80	88 455,62	82 995,50	89 577,11
	Niveau de la dépendance	0,43	0,49	0,40	0,38
	Total dettes	73 134,16	64 896,69	82 435,45	77 110,25
26	Total passif	163 600,45	161 616,20	192 860,90	183 535,50
	Niveau de la dépendance	0,45	0,40	0,4274	0,42
	Total dettes	15 196,29	13 826,21	18 325,96	23 717,34
27	Total passif	42 721,80	44 241,67	50 951,21	56 422,34
	Niveau de la dépendance	0,36	0,31	0,36	0,42
	Total dettes	29 848,65	27 734,65	40 902,97	34 347,41
28	Total passif	86 578,60	83 358,11	98 230,15	96 162,96
	Niveau de la dépendance	0,34	0,33	0,42	0,36
	Total dettes	67 148,61	82 348,36	94 733,37	84 304,40
29	Total passif	204 577,11	203 754,81	223 548,88	207 923,25
	Niveau de la dépendance	0,33	0,40	0,42	0,41
	Total dettes	16 502,95	18 123,20	20 508,60	26 099,70
30	Total passif	45 924,40	45 769,25	49 353,70	56 007,45
	Niveau de la dépendance	0,36	0,40	0,42	0,47

Source : Bilans financiers de 30 PME après retraitement

Au regard de ce tableau, il est constaté que sur 30 PME, 25 soit 83,33% ont un niveau de dépendance inférieur à 50%. Elles recourent à l'emprunt tout en veillant à leur autonomie financière. Ce sont ces PME qui peuvent accéder facilement aux crédits demandés si leurs dossiers sont déposés au niveau de la banque pour étude. Le niveau de dépendance n'est pas fameux pour 5 PME soit 16,67% de 30 sous étude. Par conséquent leurs dossiers ne peuvent pas être acceptés par les institutions financières après étude de faisabilité. Normalement cette analyse devrait être accompagnée de l'analyse de l'autonomie financière pour apprécier une partie de la solvabilité des PME.

Plus les dettes augmentent, plus le niveau de la dépendance augmente. Dans ce contexte, les gestionnaires des PME travaillent beaucoup plus pour payer les dettes. Cela nous permet de confirmer la deuxième hypothèse de notre recherche.

Tableau 5. Détermination du niveau de liquidité générale

N° Entreprise	Indicateurs	Années			
		2017	2018	2019	2020
1	Actif circulant + Trésorerie Actif	940 868,50	714 138,85	1 123 896,07	837 455,62
	Passif circulant + Trésorerie passif	2 779 062,53	1 664 246,65	4 225 140,41	4 840 125,32
	Niveau de liquidité générale	0,34	0,43	0,27	0,17

2	Actif circulant + Trésorerie Actif	40 637,96	44 626,17	27 776,14	35 530,60
	Passif circulant + Trésorerie passif	48 352,00	57 629,93	56 480,39	71 040,90
	Niveau de liquidité générale	0,84	0,77	0,49	0,50
3	Actif circulant + Trésorerie Actif	1 011 136,71	953 050,82	815 538,75	839 056,56
	Passif circulant + Trésorerie passif	311 143,36	832 189,31	1 081 899,10	1 191 837,90
	Niveau de liquidité générale	3,25	1,15	0,75	0,70
4	Actif circulant + Trésorerie Actif	9 509,42	10 451,05	9 299,78	4 369,47
	Passif circulant + Trésorerie passif	24 461,71	47 393,38	68 877,84	54 996,83
	Niveau de liquidité générale	0,39	0,22	0,14	0,08
5	Actif circulant + Trésorerie Actif	402 880,54	321 817,53	546 623,97	188 451,96
	Passif circulant + Trésorerie passif	164 174,40	168 304,01	391 392,41	132 310,13
	Niveau de liquidité générale	2,45	1,91	1,40	1,42
6	Actif circulant + Trésorerie Actif	7 876,13	2 475,65	30 238,70	19 625,64
	Passif circulant + Trésorerie passif	13 288,99	15 269,54	34 418,53	26 634,87
	Niveau de liquidité générale	0,59	0,16	0,88	0,74
7	Actif circulant + Trésorerie Actif	49 601,35	47 323,44	65 127,84	20 160,62
	Passif circulant + Trésorerie passif	36 657,72	32 782,80	36 198,17	28 731,07
	Niveau de liquidité générale	1,35	1,44	1,80	0,70
8	Actif circulant + Trésorerie Actif	113 030,41	108 338,18	105 339,68	127 217,57
	Passif circulant + Trésorerie passif	63 297,03	67 411,10	56 626,20	61 379,11
	Niveau de liquidité générale	1,79	1,61	1,86	2,07
9	Actif circulant + Trésorerie Actif	16 733,37	20 626,66	16 246,90	19 542,51
	Passif circulant + Trésorerie passif	26 424,87	28 023,66	27 451,74	33 029,66
	Niveau de liquidité générale	0,63	0,74	0,59	0,59
10	Actif circulant + Trésorerie Actif	5 572,63	4 316,00	6 110,54	6 742,71
	Passif circulant + Trésorerie passif	7 877,29	7 117,43	10 915,90	11 339,87
	Niveau de liquidité générale	0,71	0,61	0,56	0,59
11	Actif circulant + Trésorerie Actif	85 147,11	57 126,87	74 438,61	70 173,94
	Passif circulant + Trésorerie passif	65 133,81	59 929,71	69 658,65	77 545,99
	Niveau de liquidité générale	1,31	0,95	1,07	0,90
12	Actif circulant + Trésorerie Actif	41 162,05	31 147,11	34 391,11	28 790,90
	Passif circulant + Trésorerie passif	21 245,85	19 004,20	31 711,20	38 190,86
	Niveau de liquidité générale	1,94	1,64	1,08	0,75
13	Actif circulant + Trésorerie Actif	1 715 243,66	1 493 143,96	1 088 074,90	1 333 564,37
	Passif circulant + Trésorerie passif	998 256,39	784 333,77	1 293 054,30	1 117 441,07
	Niveau de liquidité générale	1,72	1,90	0,84	1,19
14	Actif circulant + Trésorerie Actif	86 349,56	93 595,36	83 132,35	102 337,06
	Passif circulant + Trésorerie passif	77 180,47	98 605,36	67 071,16	96 256,25
	Niveau de liquidité générale	1,12	0,95	1,24	1,06
15	Actif circulant + Trésorerie Actif	180 840,89	236 756,60	230 239,54	382 932,55
	Passif circulant + Trésorerie passif	549 960,28	756 565,99	302 538,54	251 427,01
	Niveau de liquidité générale	0,33	0,31	0,76	1,52
16	Actif circulant + Trésorerie Actif	55 938,07	41 741,51	50 785,04	78 337,66
	Passif circulant + Trésorerie passif	36 015,23	31 011,72	45 780,51	61 638,95

	Niveau de liquidité générale	1,55	1,35	1,11	1,27
17	Actif circulant + Trésorerie Actif	83 039,44	82 050,14	67 545,25	92 828,98
	Passif circulant + Trésorerie passif	71 966,48	94 245,14	88 745,36	85 933,88
	Niveau de liquidité générale	1,15	0,87	0,76	1,08
18	Actif circulant + Trésorerie Actif	50 311,25	49 034,95	65 031,66	48 324,37
	Passif circulant + Trésorerie passif	23 128,78	22 237,86	48 006,15	55 487,26
	Niveau de liquidité générale	2,18	2,21	1,35	0,87
19	Actif circulant + Trésorerie Actif	111 446,88	87 319,47	74 537,85	97 706,49
	Passif circulant + Trésorerie passif	71 955,70	83 114,62	74 231,95	70 124,24
	Niveau de liquidité générale	1,55	1,05	1,00	1,39
20	Actif circulant + Trésorerie Actif	33 614,21	53 157,96	30 137,60	33 180,97
	Passif circulant + Trésorerie passif	17 497,52	29 055,80	17 864,89	13 694,71
	Niveau de liquidité générale	1,92	1,83	1,69	2,42
21	Actif circulant + Trésorerie Actif	30 944,65	35 041,95	24 346,45	44 131,50
	Passif circulant + Trésorerie passif	12 919,89	17 050,30	16 750,14	35 850,19
	Niveau de liquidité générale	2,40	2,06	1,45	1,23
22	Actif circulant + Trésorerie Actif	64 047,90	42 038,86	53 417,95	62 254,50
	Passif circulant + Trésorerie passif	56 528,30	51 037,42	70 014,60	72 856,46
	Niveau de liquidité générale	1,13	0,82	0,76	0,85
23	Actif circulant + Trésorerie Actif	54 544,91	48 211,00	33 222,90	45 252,94
	Passif circulant + Trésorerie passif	52 122,27	49 311,90	30 583,21	49 252,89
	Niveau de liquidité générale	1,05	0,98	1,09	0,92
24	Actif circulant + Trésorerie Actif	83 211,91	68 538,05	60 219,05	88 236,96
	Passif circulant + Trésorerie passif	94 414,76	73 338,15	53 848,75	67 230,11
	Niveau de liquidité générale	0,88	0,93	1,12	1,31
25	Actif circulant + Trésorerie Actif	25 828,80	30 541,00	21 180,00	24 150,50
	Passif circulant + Trésorerie passif	31 098,30	43 299,02	33 376,65	33 951,46
	Niveau de liquidité générale	0,83	0,71	0,63	0,71
26	Actif circulant + Trésorerie Actif	65 970,95	55 200,70	82 441,00	66 934,39
	Passif circulant + Trésorerie passif	73 134,16	64 896,69	82 435,45	77 110,25
	Niveau de liquidité générale	0,90	0,85	1,0001	0,87
27	Actif circulant + Trésorerie Actif	17 007,40	15 622,22	19 632,03	17 712,83
	Passif circulant + Trésorerie passif	15 196,29	13 826,21	18 325,96	23 717,34
	Niveau de liquidité générale	1,12	1,13	1,07	0,75
28	Actif circulant + Trésorerie Actif	30 953,35	26 331,06	36 434,90	28 335,21
	Passif circulant + Trésorerie passif	29 848,65	27 734,65	40 902,97	34 347,41
	Niveau de liquidité générale	1,04	0,95	0,89	0,82
29	Actif circulant + Trésorerie Actif	94 152,01	76 134,91	80 047,38	61 611,00
	Passif circulant + Trésorerie passif	67 148,61	82 348,36	94 733,37	84 304,40
	Niveau de liquidité générale	1,40	0,92	0,84	0,73
30	Actif circulant + Trésorerie Actif	20 423,25	17 349,30	14 730,20	18 083,00
	Passif circulant + Trésorerie passif	16 502,95	18 123,20	20 508,60	26 099,70
	Niveau de liquidité générale	1,24	0,96	0,72	0,69

Source : Bilans financiers de 30 PME après retraitement

Le tableau ci-dessus nous fait voir que 11 PME, soit 36,67% de 30 sous étude sont capables de transformer leurs actifs en liquidité pour faire face aux échéances de leurs dettes financières à moyen et long terme pendant 3 ans ou 4 ans. En plus, 11 PME, soit 36,67% les sont seulement pendant 1 an ou 2 ans. C'est déjà un effort à encourager chez les gestionnaires de ces dernières. Pendant 4 ans, 8 PME, soit 26,66% de 30 sous analyse n'ont pas cette aptitude de transformer les actifs en liquidité. Du coup, elles se retrouvent dans le besoin de Financement. Ce besoin de financement pousse les gestionnaires à solliciter l'emprunt.

Au vu de cette réalité, étant donné que le niveau de la dépendance financière évolue positivement en fonction des montants des dettes sollicitées, les gestionnaires des PME se rendent compte que le niveau de leur liquidité générale diminue. Cela s'explique par le fait que quand les gestionnaires travaillent avec les capitaux étrangers, ils savent que cela est coûteux à cause des intérêts. D'où diminution de liquidité générale. Cette réalité ne fait que renforcer la confirmation de la deuxième hypothèse de notre recherche. Plus le niveau de la dépendance est élevé, plus le niveau de liquidité générale diminue.

IV.1.2. Appréciation des PME par les ratios de rentabilité économique

Tableau 6. Détermination de Return On Investement Net

N° Entreprise	Années Indicateurs	2017	2018	2019	2020
1	EBIT	530 193,31	366 844,88	363 520,77	193 173,79
	Actifs fixes	4 964 619,45	4 196 425,50	6 326 924,14	10 429 296,35
	ROI Net	0,11	0,09	0,06	0,0185
2	EBIT	7 636,59	8 798,54	7 568,88	5 274,59
	Actifs fixes	96 425,19	110 429,01	127 325,70	134 325,45
	ROI Net	0,08	0,08	0,06	0,04
3	EBIT	49 144,68	35 986,49	54 164,37	71 015,35
	Actifs fixes	1 325 426,60	1 926 415,50	2 318 425,50	2 425 628,56
	ROI Net	0,04	0,02	0,02	0,03
4	EBIT	1 358,29	1 520,43	661,56	1 793,90
	Actifs fixes	153 568,65	165 079,97	189 769,12	215 617,86
	ROI Net	0,01	0,01	0,003	0,01
5	EBIT	20 299,25	32 474,83	21 906,08	30 771,99
	Actifs fixes	389 484,02	516 190,88	539 381,76	564 107,64
	ROI Net	0,05	0,06	0,04	0,05
6	EBIT	5 157,15	2 478,42	5 757,69	3 018,47
	Actifs fixes	59 717,14	67 218,85	78 500,09	89 425,50
	ROI Net	0,09	0,04	0,07	0,03
7	EBIT	20 873,79	6 133,15	6 132,04	15 586,10
	Actifs fixes	269 867,11	271 180,58	279 315,12	292 297,62
	ROI Net	0,08	0,02	0,02	0,05
8	EBIT	7 275,65	6 635,99	3 810,13	13 040,85
	Actifs fixes	12 895,45	14 629,69	15 819,42	17 149,45
	ROI Net	0,56	0,45	0,24	0,76
9	EBIT	3 244,84	1 814,79	4 740,44	2 189,59
	Actifs fixes	54 819,95	58 718,45	65 819,99	70 514,40
	ROI Net	0,06	0,03	0,07	0,03
10	EBIT	1 438,57	1 945,79	1 778,22	1 913,49
	Actifs fixes	45 019,18	47 529,17	49 519,50	51 412,45
	ROI Net	0,03	0,04	0,04	0,04
11	EBIT	3 021,19	2 884,43	2 555,31	3 519,34

	Actifs fixes	90 412,15	97 424,25	110 445,50	125 818,49
	ROI Net	0,03	0,03	0,02	0,03
12	EBIT	1 982,39	1 356,00	1 446,27	1 154,40
	Actifs fixes	71 496,45	75 692,60	82 395,50	87 898,45
	ROI Net	0,03	0,02	0,02	0,01
13	EBIT	649 009,13	243 039,53	139 960,35	340 294,40
	Actifs fixes	2 415 628,25	3 619 819,26	3 946 828,85	4 679 496,60
	ROI Net	0,27	0,07	0,04	0,07
14	EBIT	20 283,63	16 576,37	35 566,71	23 381,44
	Actifs fixes	110 425,27	126 464,51	128 468,60	137 615,45
	ROI Net	0,18	0,13	0,28	0,17
15	EBIT	27 072,77	52 734,94	67 340,13	64 472,20
	Actifs fixes	2 147 618,50	3 419 221,60	3 917 618,90	4 815 319,91
	ROI Net	0,01	0,02	0,02	0,01
16	EBIT	13 582,71	7 196,98	4 119,44	9 897,10
	Actifs fixes	78 495,61	85 695,71	90 618,87	97 421,19
	ROI Net	0,17	0,08	0,05	0,10
17	EBIT	6 759,12	11 511,84	14 097,56	8 988,85
	Actifs fixes	110 425,49	128 619,90	147 629,90	156 618,47
	ROI Net	0,06	0,09	0,10	0,06
18	EBIT	3 909,75	4 303,43	1 917,81	2 734,69
	Actifs fixes	71 418,15	79 618,40	86 895,60	110 421,40
	ROI Net	0,05	0,05	0,02	0,02
19	EBIT	21 058,12	12 208,88	15 937,33	17 496,79
	Actifs fixes	158 121,11	197 206,60	225 312,60	231 819,45
	ROI Net	0,13	0,06	0,07	0,08
20	EBIT	1 622,72	1 883,77	1 724,03	4 188,32
	Actifs fixes	55 729,41	59 721,15	67 847,24	75 643,20
	ROI Net	0,03	0,03	0,03	0,06
21	EBIT	7 861,85	4 342,86	4 793,87	5 344,60
	Actifs fixes	76 400,50	79 829,45	87 719,19	90 119,95
	ROI Net	0,10	0,05	0,05	0,06
22	EBIT	3 716,38	8 340,93	10 456,35	9 496,51
	Actifs fixes	91 325,50	94 625,00	106 411,15	112 221,41
	ROI Net	0,04	0,09	0,10	0,08
23	EBIT	10 335,93	5 478,27	13 093,67	13 669,31
	Actifs fixes	87 628,81	90 719,40	92 815,50	95 725,45
	ROI Net	0,12	0,06	0,14	0,14
24	EBIT	6 839,29	3 418,13	8 599,49	4 329,18
	Actifs fixes	121 421,45	129 400,50	135 248,14	140 812,61
	ROI Net	0,06	0,03	0,06	0,03
25	EBIT	8 052,06	9 304,77	5 528,48	8 010,20
	Actifs fixes	47 025,00	57 914,62	61 815,50	65 426,61
	ROI Net	0,17	0,16	0,09	0,12

26	EBIT	5 995,12	7 735,54	9 278,30	11 225,80
	Actifs fixes	97 629,50	106 415,50	110 419,90	116 601,11
	ROI Net	0,06	0,07	0,08	0,10
27	EBIT	4 741,43	8 642,33	9 910,56	9 542,76
	Actifs fixes	25 714,40	28 619,45	31 319,18	41 709,51
	ROI Net	0,18	0,30	0,32	0,23
28	EBIT	7 525,56	5 329,83	6 814,41	4 225,25
	Actifs fixes	55 625,25	57 027,05	61 795,25	67 827,75
	ROI Net	0,14	0,09	0,11	0,06
29	EBIT	12 425,01	17 415,66	15 546,62	5 323,19
	Actifs fixes	110 425,10	127 619,90	135 501,50	146 312,25
	ROI Net	0,11	0,14	0,11	0,04
30	EBIT	-1 317,61	3 478,85	2 914,68	3 714,25
	Actifs fixes	25 501,15	28 419,95	34 623,50	37 924,45
	ROI Net	-0,05	0,12	0,08	0,10

Source : Bilans financiers et comptes du résultat de 30 PME après retraitement

Au vu de ce tableau, toutes les 30 PME réalisent la rentabilité économique nette qui se situe entre 0,3% de 76% pendant 4ans ; exception faite à une seule PME qui a fait la perte pendant une année. Cela prouve que la contribution de résultat dans les investissements est considérable. Les gestionnaires des PME ont intérêt à contrôler leurs résultats. Plus le résultat est élevé, plus il y a espoir de réaliser un grand investissement. Cet investissement doit être plus exploité pour augmenter le taux de rentabilité. Plus il y a des investissements improductifs, plus l'entreprise court le risque de ne pas améliorer sa rentabilité. Le taux de couverture des valeurs immobilisées par les capitaux propres au tableau 3 varie dans le même sens que le taux de rentabilité économique nette. Cela permet de consolider la troisième hypothèse de notre recherche. Les charges et les produits doivent préoccuper les gestionnaires des PME.

IV.2. Evaluation des PME par l'analyse factorielle multiple

Au niveau de ce point, les différentes liaisons entre indicateurs non financiers sont appréciées dans de tableaux croisés sous forme de matrice en ligne et en colonne. Le degré de liaison est apprécié par le Khi-carré. Cela est fait grâce au logiciel « sphinx plus ».

Tableau 7. Liaison entre retenus, suivis réguliers des indicateurs et réalisation de « projet d'entreprise »

IndProjEse/Suiv.Ind	Oui	Non	TOTAL
Oui	26	2	28
Non	0	2	2
TOTAL	26	4	30

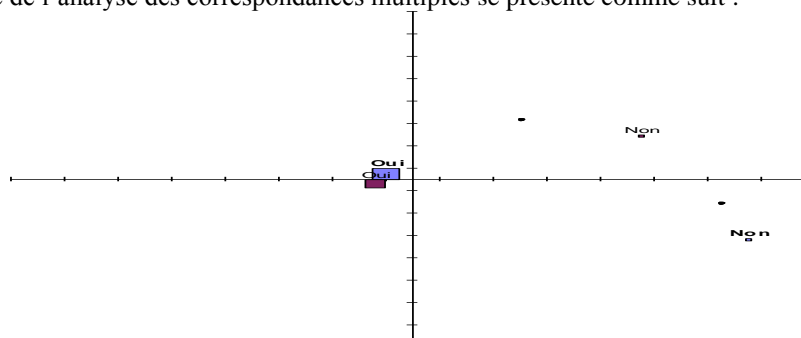
Source : Résultat de sondage après traitement des données

La dépendance est très significative. $\chi^2 = 13.93$, ddl = 1, 1-p = 99.98%.

Les cases encadrées en bleu (rose) sont celles pour lesquelles l'effectif réel est nettement supérieur (inférieur) à l'effectif théorique.

% de variance expliquée (V de Cramer) : 46.43%.

La carte factorielle de l'analyse des correspondances multiples se présente comme suit :



La carte montre les positions des 4 modalités et les coordonnées des 30 observations.

99.86% de la variance est expliquée par les deux axes représentés.

Il s'observe, à partir du tableau et du graphique ci haut, qu'il existe une liaison entre les deux variables. Cela nous fait voir que la réalisation du « projet d'entreprise » est influencée par le suivi régulier et la retenue des indicateurs à une probabilité de confiance supérieure à 99%. Il ne suffit pas d'avoir de bons indicateurs qui sont maîtrisés par les gestionnaires. Le suivi des indicateurs est surtout plus important pour en apprécier les forces et les faiblesses. Cette appréciation permet aux gestionnaires d'en corriger les erreurs s'il y en a. Cela nous pousse à confirmer la quatrième hypothèse de notre recherche.

Tableau 8. Liaison entre réalisation de projet d'entreprise et complémentarité ou substitution des indicateurs

IndProjEse/AppreCInd	Non réponse	Complémentaires	Substituables	TOTAL
Oui	0	25	3	28
Non	1	1	0	2
TOTAL	1	26	3	30

Source : Résultat de sondage après traitement des données

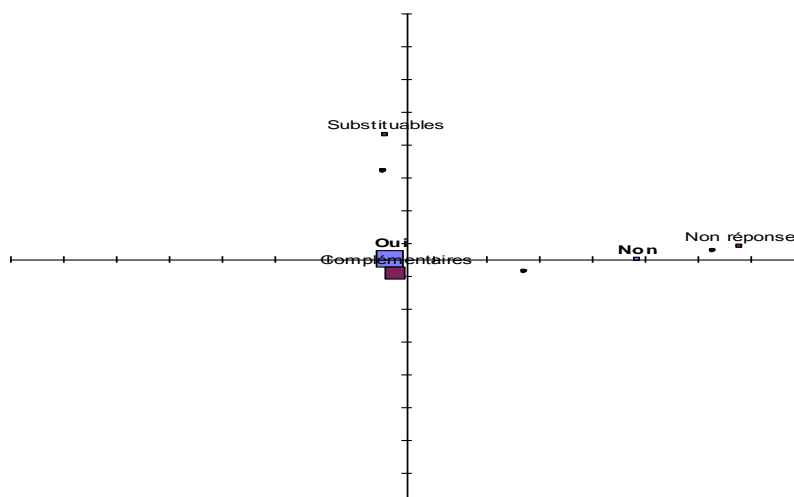
La dépendance est très significative. $\chi^2 = 14.55$, $ddl = 2$, $1-p = 99.93\%$.

Les cases encadrées en bleu (rose) sont celles pour lesquelles l'effectif réel est nettement supérieur (inférieur) à l'effectif théorique.

% de variance expliquée (V de Cramer) : 48.49%

Les valeurs du tableau sont les nombres de citations de chaque couple de modalités.

La carte factorielle de l'analyse des correspondances multiples se présente comme suit :



La carte montre les positions des 5 modalités et les coordonnées des 30 observations. 89.89% de la variance est expliquée par les deux axes représentés.

Au vu du tableau et du graphique ci-dessus, il se fait constater qu'il existe une dépendance significative entre la réalisation de projet d'entreprise et le comportement de groupe d'indicateurs dans les PME. Les gestionnaires sont confiants en plus de 99% que, pour bien réaliser le projet d'entreprise, il est plus important que les indicateurs financiers soient complétés par les indicateurs non financiers (complémentarité). Cette réalité permet aux gestionnaires d'atteindre une performance voulue. Cela ne fait que renforcer la confirmation de la quatrième hypothèse de notre recherche.

Tableau 9. Liaison entre volume de vente et clientèle fidélisée ou régulière bien identifiée

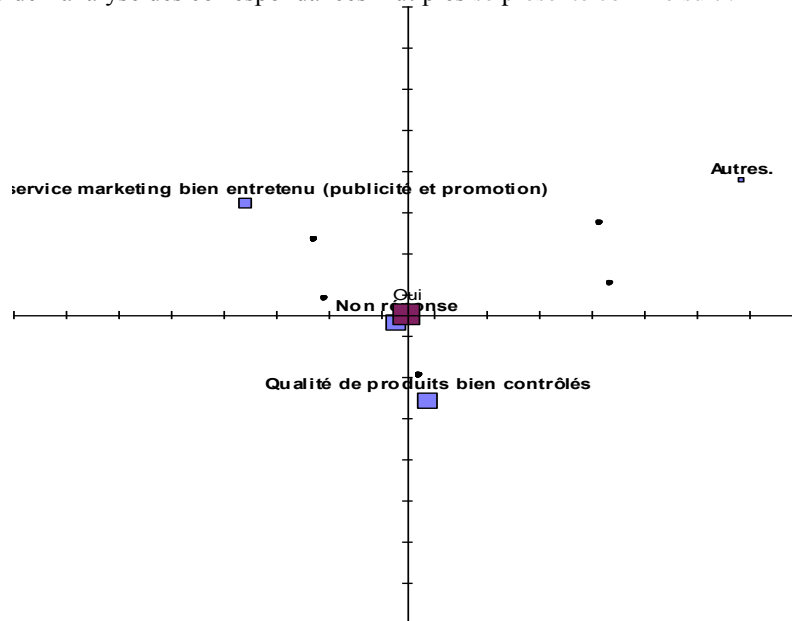
VolVent/cltFid	Oui	Non	TOTAL
Qualité de produits bien contrôlés	19	0	19
Par le service marketing bien entretenu (publicité et promotion)	11	0	11
Autres.	5	0	5
TOTAL	35	0	35

Source : Résultat de sondage après traitement des données

Les valeurs du tableau sont les nombres de citations de chaque couple de modalités.

Tous les enquêtés ont répondu en 100%. La dépendance est très significative. La probabilité de confiance est de 1.

La carte factorielle de l'analyse des correspondances multiples se présente comme suit :



La carte montre les positions des 5 modalités et les coordonnées des 30 observations.

38.23% de la variance est expliquée par les deux axes représentés.

Les non-réponses ont été prises en compte dans le calcul mais ne sont pas dessinées.

1 modalité n'a pas été prise en compte (effectif nul).

Au vu du tableau et du graphique ci-dessus, il s'observe une liaison très étroite entre le volume de vente et la clientèle fidélisée ou régulière. Quand la clientèle est bien fidélisée, le volume de vente doit accroître. Cette liaison, dans les PME, s'explique surtout par la qualité de produits bien contrôlés avant d'utiliser le service marketing bien entretenu. Ces deux éléments expliquent mieux ladite liaison. Les gestionnaires des PME doivent fournir beaucoup d'efforts de ce côté. L'identification des clients fidèles ou réguliers et leur contrôle influence positivement le volume de vente des PME. Cela nous permet de confirmer la première hypothèse de notre recherche.

Tableau 10 Liaison entre clientèle fidélisée, régulière bien identifiée et identification des préférences des clients

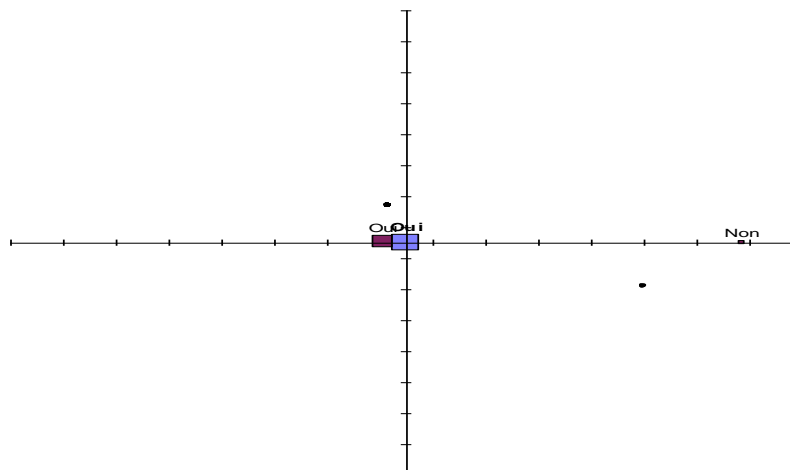
cltFid/preferClient	Oui	Non	TOTAL
Oui	28	2	30
Non	0	0	0
TOTAL	28	2	30

Source : Résultat de sondage après traitement des données

La dépendance est très significative. La probabilité de confiance est de 1.

Les valeurs du tableau sont les nombres de citations de chaque couple de modalités.

La carte factorielle de l'analyse des correspondances multiples se présente comme suit :



La carte montre les positions des 3 modalités et les coordonnées des 30 observations. 100.00% de la variance est expliquée par les deux axes représentés.

Les non-réponses ont été prises en compte dans le calcul mais ne sont pas dessinées.

1 modalité n'a pas été prise en compte (effectif nul).

Chaque observation est représentée par un point.

Au vu du tableau et du graphique ci haut, il y a une liaison directe entre les deux variables sous étude. L'identification des préférences des clients fait que les gestionnaires des PME puissent s'efforcer à les fidéliser et à les rendre plus réguliers. Ce mode de gestion peut pousser à une performance bien souhaitée à l'instar d'un Chiffre d'Affaires croissant, d'une rentabilité des ventes améliorée. Quand les clients sont déjà identifiés par les gestionnaires, il s'avère important d'identifier également leurs préférences. Cet aspect ne fait que renforcer la confirmation de la première hypothèse de notre recherche.

Tableau 11. Liaison entre identification des préférences des clients et fréquence en pourcentage des clients

preferClient/freqPourcCl	Oui	Non	TOTAL
Oui	25	3	28
Non	1	1	2
TOTAL	26	4	30

Source : Résultat de sondage après traitement des données

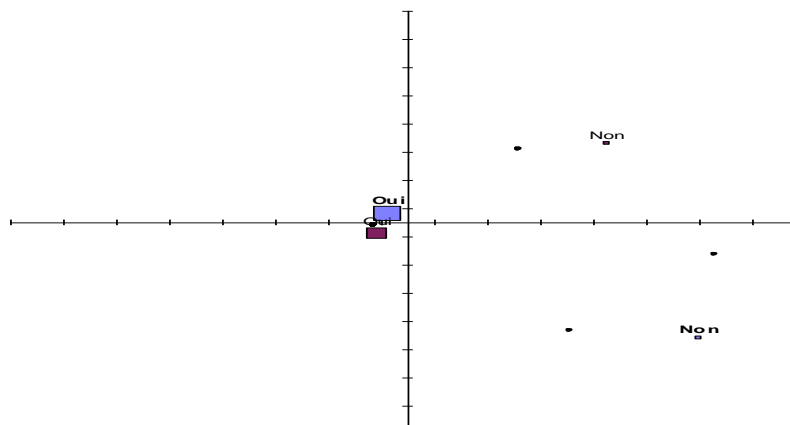
La dépendance est peu significative. $\chi^2 = 2.49$, ddl = 1, $1-p = 88.57\%$.

Les cases encadrées en bleu (rose) sont celles pour lesquelles l'effectif réel est nettement supérieur (inférieur) à l'effectif théorique.

% de variance expliquée (V de Cramer) : 8.31%.

Les valeurs du tableau sont les nombres de citations de chaque couple de modalités.

La carte factorielle de l'analyse des correspondances multiples se présente comme suit :



La carte montre les positions des 4 modalités et les coordonnées des 30 observations. 99.82% de la variance est expliquée par les deux axes représentés.

Au vu du tableau et du graphique ci haut, les deux variables sont liées. En 88,57%, la fréquence des clients pour achat dépend de l'identification au préalable de ces clients par les gestionnaires des PME. Il ne suffit pas de vendre. Mais il est important d'évaluer le mouvement des clients car le Chiffres d'Affaires de l'entreprise en dépend à un certain niveau. Cette réalité nous pousse à renforcer la confirmation de la première hypothèse de notre recherche. Les catégories des clients sont aussi importantes à être identifiées parce qu'elles peuvent influencer le volume de vente.

Tableau 12. Liaison entre existence de système d'indicateurs et contrôle régulier de la rentabilité

SystIndicRep/contRte	Oui	Non	TOTAL
Oui	25	2	27
Non	1	2	3
TOTAL	26	4	30

Source : Résultat de sondage après traitement des données

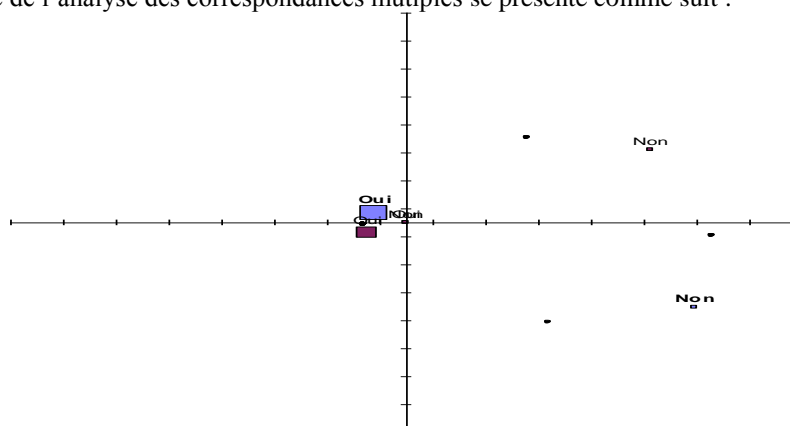
La dépendance est très significative. $\chi^2 = 8.21$, ddl = 1, 1-p = 99.58%.

Les cases encadrées en bleu (rose) sont celles pour lesquelles l'effectif réel est nettement supérieur (inférieur) à l'effectif théorique.

% de variance expliquée (V de Cramer) : 27.35%

Les valeurs du tableau sont les nombres de citations de chaque couple de modalités.

La carte factorielle de l'analyse des correspondances multiples se présente comme suit :



La carte montre les positions des 6 modalités et les coordonnées des 30 observations. 99.85% de la variance est expliquée par les deux axes représentés.

Au vu du tableau et du graphique ci haut, il existe une liaison très forte entre les deux variables sous étude. En plus de 99%, l'existence d'indicateurs facilite le contrôle régulier de la rentabilité peu importe sa nature au sein des PME. Il est donc plus important que les gestionnaires des PME, pour toute performance voulue, maîtrisent les indicateurs et leur pilotage.

V. CONCLUSION

Cette recherche est menée sur 30 PME qui ont livré difficilement les données en caractère financier. Il est constaté, à travers les résultats de notre recherche, que les indicateurs s'influencent mutuellement. Ils peuvent évoluer, soit dans le même sens, soit dans le sens contraire.

D'abord, il s'est observé que les montants des immobilisations varient en sens inverse du taux de couverture des actifs fixes par les capitaux propres. En d'autres termes, plus la valeur des immobilisations est levée, moins est le taux de couverture susmentionné. Par ricochet, cette situation entraîne la diminution du taux de rentabilité économique nette. Cela constitue un danger à éviter par les gestionnaires des PME en ville de Beni pour une performance souhaitée.

Ensuite, dans ce secteur, le niveau de dépendance est fonction des dettes contactées. Plus les montants des dettes sont considérables, plus les PME sont dépendantes vis-à-vis de l'extérieur. Cela a pour conséquence la diminution de liquidité générale à courte période. Cette situation met en danger la solvabilité des PME sous étude. Les ratios de liquidité générale et de dépendance sont à surveiller, dans ce contexte, par les gestionnaires pour une meilleure performance.

Enfin, la fréquence en pourcentage des clients chez les PME est fonction non seulement de la préférence des clients mais aussi de la fidélisation et du contrôle de ces mêmes clients. Cela entraîne des conséquences directes sur le volume des ventes. En plus, la réalisation du « projet d'entreprise » est influencée par le suivi régulier et la retenue des indicateurs. Les gestionnaires des PME, en ville de Beni, sont donc appelés à bien définir leurs projets d'entreprise pour un bon résultat escompté.

ELEMENTS BIBLIOGRAPHIQUES

A. Ouvrages

- [1]. Albertini-Lomellini C. et al., Assistant de Gestion, PME-PMI, Dunod, Paris, 2012 ;
- [2]. Baty-Sorel F. et Deloffre-Vye F., Projet professionnel et doctorat, un duo gagnant, édition groupe Eyrolles, Paris, 2009 ;
- [3]. Brennemann R., Management des entreprises, édition Delagrave, Paris, 2010 ;
- [4]. Burnens M. et al., comptabilité et finance d'entreprise, éd. Hachette Technique, 2008 ;
- [5]. Catherine Léger J. et al., entrepreneuriat, édition Dunod, Paris, 2016 ;
- [6]. Charles Martinet A. et Silem A., Lexique de gestion et de management, 8^{ième} édition, Dunod, Paris, 2008 ;
- [7]. Chatain A. et al., Négociation et relation client, édition Foucher, sl, 2008 ;
- [8]. Corhay A. et MapapaMbangala A., Fondements de Gestion Financière, 6^{ième} édition, sn, Liège, 2015 ;
- [9]. Dayan A. et al., Manuel de gestion volume 1, Ellipses édition Marketing, Paris, 2004 ;
- [10]. Demeestère R. et al. Pilotage de l'entreprise et contrôle de gestion, 5^{ième} édition, Dunod, Paris, 2013 ;
- [11]. Doriath B. et al., contrôle de gestion, édition Dunod, Paris, 1999 ;
- [12]. Doriath B. et al., Gestion prévisionnelle et mesure de la performance, 5^{ième} édition, Dunod, Paris, 2011 ;
- [13]. Dumas G. et Larue D., Contrôle de gestion, édition Litec, Paris, 2002 ;
- [14]. Fongang D., Essai d'une définition commune, édition Harman Cameroun, sl, 2014 ;
- [15]. Giraud F. et al., Contrôle de gestion et pilotage de la performance, 2^{ième} édition, Gaulino, Paris, 2004 ;
- [16]. Giraud F. et al., contrôle de gestion et pilotage de la performance, 2^{ième} édition, collection Business, Paris, 2005 ;
- [17]. Giraud F. et al., contrôle de gestion et pilotage de la performance, 2^{ième} édition, sn, sl, 2004 ;
- [18]. Gregorio G., Finance, 4^{ième} édition Dunod, Paris, 2013 ;
- [19]. JouaberSinoussi K. et Marie-Joseph R., Finance d'entreprise, 2^{ième} édition Dunod, Paris, 2010 ;
- [20]. Löning H. et Pesqueux Y., le contrôle de gestion, édition Dunod, Paris, 1998 ;
- [21]. MapapaMbangala A., Ohada : Analyse des états financiers, éd. Droit Afrique, sl, mars 2016 ;
- [22]. Martory B. et Crozet D., Gestion de ressources humaines : Pilotage social et performances, 5^{ième} édition Dunod, Paris, 2002 ;
- [23]. Marx B. et al., le tour de la finance, éd. Dunod, Paris, 2012 ;
- [24]. Meier O. (Dir), Stratégies de croissance, édition Dunod, Paris, 2009 ;
- [25]. Nicolas F., Finance pour non financiers, 2^{ième} édition, Dunod, Paris, 2016 ;
- [26]. Strategor, politique générale de l'entreprise, 4^{ième} édition, Dunod, Paris, 2004.

B. Autres sources

- [27]. [ANONYMAT], initiation au logiciel sphinx : De la conception du questionnaire à la communication des résultats en passant par la collecte et l'analyse des données, sphinx developpement, Chavanod, 2008, disponible sur <https://fr.readkong.com/page/support-de-formation-7426153>, consulté le 4 avril 2022 ;
- [28]. Charte de Petites, Moyennes Entreprises et l'artisanat en RD Congo 2009 ;
- [29]. Ministère de Finances, code des impôts 2017 ;
- [30]. Seran D. (Dir), Stratégie nationale du secteur des Petites et Moyennes Entreprises : Diagnostic du secteur et appui à l'élaboration d'une stratégie nationale des Petites et Moyennes Entreprises en RDC, RDC (inédit), 2016.

MuhindoMuhasa Faustin. "Pilotage des indicateurs de performance pour l'émergence de Petites et Moyennes Entreprises en Ville de Beni." *IOSR Journal of Humanities and Social Science (IOSR-JHSS)*, 27(04), 2022, pp. 29-52.