

Agilité organisationnelle et Pérennité des PME en R.D. Congo

Organisational agility and sustainability of SMEs in D.R. Congo

BINWA Benoît
Enseignant-chercheur
Haute Ecole de Commerce de Kinshasa

John KANGOLO Lunkamba
Chercheur
Ecole de Management et de Commerce de Genève

BASHUGI Anatole
Doctorant
Université du Burundi

Date de soumission : 31/12/2024

Date d'acceptation : 22/01/2025

Pour citer cet article :

BINWA B. & al. (2025) «Agilité organisationnelle et Pérennité des PME en R.D. Congo», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 8 : Numéro 1 » pp : 524 - 547

Résumé

Il est souvent admis que la mobilisation de l'agilité organisationnelle aide à faire face aux événements prévisibles et imprévisibles qui émaillent l'écosystème d'affaires. Cette façon d'agir, non seulement assure la compétitivité des affaires mais également conduit vers leur performance et leur pérennité. Les PME agiles sont mieux positionnées pour saisir les opportunités de croissance, s'adapter aux nouvelles technologies et aux demandes des clients, et rivaliser avec des entreprises plus importantes. L'agilité permet ainsi, aux PME, de gérer plus efficacement les risques et de rester pérennes dans un environnement concurrentiel et en évolution constante. La RDC abrite un secteur des PME dynamiques mais confrontées à de nombreux défis qui rendent essentielle l'exploration de l'agilité organisationnelle. En effet, cette étude vérifie ces prescrits théoriques en mesurant le lien entre l'agilité organisationnelle des PME et leur pérennité. Les résultats de la régression issue de 294 PME congolaises confirment une influence positive des pratiques d'agilité organisationnelle sur la pérennité des PME. La performance réalisée médiate partiellement la relation entre les deux construits. Les résultats de cette étude informent les PME sur les variables à considérer face à leur environnement. Ils renforcent également les prescrits théoriques sur le caractère multidimensionnel de l'entrepreneuriat.

Mots clés. Agilité organisationnelle ; Performance ; Pérennité ; PME ; Turbulence.

Abstract

It is often accepted that mobilizing organizational agility helps to cope with the predictable and unpredictable events that punctuate the business ecosystem. This way of acting not only ensures the competitiveness of the business, but also leads to its performance and sustainability. Agile SMEs are better positioned to seize growth opportunities, adapt to new technologies and customer demands, and compete with larger companies. Agility enables SMEs to manage risk more effectively and to remain sustainable in a competitive and constantly changing environment. The DRC is home to a dynamic SME sector, but they face many challenges that make it essential to explore organizational agility. This study verifies these theoretical prescriptions by measuring the link between SMEs' organizational agility and their sustainability. Regression results from 294 Congolese SMEs confirm a positive influence of organizational agility practices on SME sustainability. Performance partially mediates the relationship between the two constructs. The results of this study inform SMEs about the variables to consider in the face of their environment. They also reinforce theoretical prescriptions on the multidimensional nature of entrepreneurship.

Key words: Organizational agility; Performance; Sustainability; SME; Turbulence.

Introduction

Le contexte dans lequel évoluent les entreprises actuelles s'est sensiblement modifié. Les actions et les activités sont fortement influencées par plusieurs parties prenantes (clients très exigeants, compétitivité accrue, fournisseurs à pouvoir de négociation élevée, produits à durée de vie très courte, changements fréquents des besoins des consommateurs, défis de la qualité, etc...) sur lesquelles elles n'ont forcément pas d'influence. Les entreprises doivent être capables de comprendre leur environnement général et de satisfaire de façon très précise les besoins de toutes ces parties prenantes. Elles doivent aussi anticiper tous les changements (Bloch & Erwan, 2009) qui surviendraient dans leur environnement de manière continue afin de garantir leur survie (Hadrich, 2013 ; Dahia, 2014) et rester compétitives (Colletti & Chonko, 1997). La compétitivité de firmes constitue, en période de turbulence, une exigence fondamentale pour la pérennité (Cruz & Nordqvist, 2012). Dans cette perspective, les PME doivent rapidement passer d'une approche « orientation-produit » vers une approche « orientation-marché » afin d'assurer leur longévité sur des marchés trop exigeants (Yusuf & Gunasekarany, 2002).

Cette propension des entreprises à adapter leurs méthodes de gestion au fil de temps, aux circonstances et aux exigences de leurs diverses parties prenantes s'appelle l'agilité organisationnelle (Salamzadeh, et al., 2014). Celle-ci est définie comme la capacité d'une organisation à détecter et à saisir les opportunités du marché avec vitesse et surprise (Sambamurthy, et al., 2003). Les entreprises agiles sont celles qui survivent aux turbulences de l'environnement en essayant de renforcer et de préserver leurs facteurs de compétitivité sur le long terme par la combinaison de capacités distinctives (Charbonnier-Voirin, 2011). En outre, elles adoptent de nouveaux comportements, de nouveaux modes d'organisation et modifient leurs stratégies pour leur pérennité (Boukrou, 2011). Elles sont enfin capables de changer leurs modes de gestion et leurs processus de création de la valeur en jouant sur les compétences des collaborateurs (Boutin, 2015). Ces quelques caractéristiques qui prédisposent les entreprises à s'adapter et à anticiper les incertitudes futures (Moati, 2001) justifient également leur performance durable (Delayre, 2015).

L'objectif poursuivi par cette étude est de tester le lien entre l'agilité organisationnelle des PME congolaises et leur pérennité sous influence de leur performance réalisée. Ce qui précède se justifie par deux raisons. Premièrement, les PME constituent la forme la plus répandue des entreprises en République Démocratique du Congo (Safoulanitou, et al., 2013). Deuxièmement, ces entreprises affrontent un environnement globalement hostile à leur croissance. A titre illustratif, les résultats d'une enquête publiée en 2015 par la Banque Mondiale sur 888

entreprises congolaises révèlent que plus de 80% d'opérateurs économiques affirment affronter plusieurs obstacles qui freinent la survie de leurs affaires. Dans ce contexte, les PME qui survivent font montre d'une adaptabilité exemplaire et seraient qualifiées comme des entreprises agiles du fait qu'elles réussissent à résister à l'épreuve des bouleversements profonds de leur environnement. D'où la problématique de notre recherche nous ramène aux questions de savoir : « quels sont les facteurs importants permettant aux PME congolaise d'assurer leur pérennité ? L'agilité organisationnelle, dans ses multiples dimensions, joue-t-elle un rôle déterminant dans la pérennisation des activités des PME congolaise ?

Malgré l'engouement suscité par la question d'agilité organisationnelle, rien/peu n'est connu sur son incidence sur la pérennité de PME. Les rares travaux disponibles (Besbes et Aliouat, 2019) sont uniquement consacrés aux relations entre certaines dimensions désagrégées de l'agilité organisationnelle et la performance des PME. En plus, quelques travaux qui s'intéressent au construit unifié sont théoriques (Walter, 2021) et en ligne avec la grande entreprise technologique (Nejatian, et al., 2019). Etudier cette problématique dans le champ des PME est salutaire en ce sens que l'agilité organisationnelle permet d'accroître la compétitivité des entreprises (Gunasekaran, et al., 2018 ; Mishra, et al., 2014), augmente leurs parts de marché (Mishra, et al., 2014), améliore leur rentabilité (Wang, et al., 2014) ; (Chakravarty, et al., 2013) et garantit leur pérennité organisationnelle (Teece, et al., 2016 ; Sindhwani & Malhotra, 2017).

L'approche méthodologique spécifique qui a été soigneusement choisie et appliquée pour étudier, de manière approfondie, le lien entre l'agilité organisationnelle et la pérennité des petites et moyennes entreprises (PME) en République Démocratique du Congo (RDC) comprend une explication détaillée de chacune de 3 étapes de la recherche, allant de la sélection minutieuse de l'échantillon et la constitution de la base de données (1), l'opérationnalisation des variables (2) ainsi que l'analyse rigoureuse des données récoltées (3). En outre, la base de données de la Banque mondiale a été l'outil principal de données de terrain. Ceci met en lumière la rigueur, la précision et la méthodologie méticuleuse adoptées pour assurer la validité et la fiabilité des résultats obtenus au cours de cette recherche.

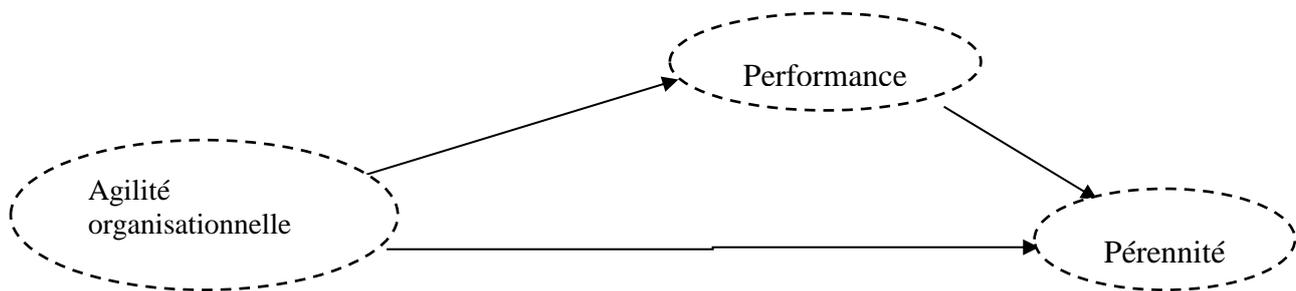
Dans la suite de la réflexion, la première section présente la revue de littérature et formule les hypothèses. La deuxième section aborde la méthodologie. La troisième section présente, analyse et discute les résultats de l'enquête. L'étude présente également dans la conclusion, les limites, les implications managériales et propose des perspectives pour les études futures.

1. Revue de littérature et Hypothèses

L'agilité organisationnelle est un concept dont la signification n'a pas encore trouvé de consensus. Pour Barzi (Barzi, 2011), c'est « l'aptitude d'une entreprise à répondre avec créativité, flexibilité et réactivité aux différentes fluctuations de son environnement et à proposer des services et des produits de qualité correspondant aux exigences de ses clients, p.5 ». L'adoption des comportements agiles permet aux entreprises d'accroître leur compétitivité (Mishra, et al., 2014) et d'assurer leur rentabilité (Chakravarty, et al., 2013). En dehors de l'industrie manufacturière (Sharifi & Zhang, 1999); (Yusuf, et al., 1999), l'opérationnalisation de l'agilité organisationnelle adaptée à toutes les entreprises est l'œuvre de Charbonnier-Voirin (Charbonnier-Vorin, 2011). Les résultats de ses recherches aboutirent à quatre dimensions essentielles notamment la maîtrise du changement, la valorisation des ressources humaines, la coopération et la création de la valeur pour les clients. Plus tard, ses travaux furent enrichis par d'autres recherches similaires (Appelbaum, et al., 2017a); Appelbaum, et al., 2017b) ; (Wendler, 2013). Pour sa part, dans le champ des PME, Barzi dégaga six attributs qui caractérisent une PME agile : les ressources humaines, les ambitions raisonnables, l'orientation clients, l'orientation créativité, l'engagement délai et les stratégies souples (Barzi, 2011). Il admit que certaines caractéristiques sont communes à toutes les entreprises, alors que d'autres sont spécifiques aux PME. La culture organisationnelle se dégaga en tant qu'une dimension complémentaire par d'autres travaux postérieurs (Fotso, 2022). S'agissant des courants théoriques auxquels elle se rattache, l'agilité organisationnelle trouve ses explications dans l'approche dynamique. Elle s'inscrit dès lors dans la théorie de la contingence organisationnelle qui a vu le jour vers la fin des années 1950. Elle constitue une remise en cause des théories précédentes axées sur le « *one best way* » du travail industriel Tayloriste. Elle s'oppose à l'universalité des principes organisationnels prônée par la théorie des conventions (Riberot, 2019). En effet, les partisans de cette théorie (Woodward et compagnons) et sa dérivée, la théorie des configurations organisationnelles, postulent que la structuration et le fonctionnement des organisations sont dictés par l'influence de l'environnement externe. Construite sur base du déterminisme, elle postule l'existence d'une étroite adéquation entre la structure des organisations, leur performance, les traits qui les caractérisent et le contexte dans lequel elles évoluent (Benyoussef et Oubouali, 2020; Rechidi et Benazzou, 2020; Ngokana, *et al.*, 2021). En effet, les PME se distinguent entre elles par une multitude de caractéristiques qui mettent en relief leur hétérogénéité et leur gestion spécifique. Lorsqu'on étudie les pratiques de gestion des PME, il apparaît dès lors essentiel de tenir compte

de ces facteurs pour pouvoir les décrire et comprendre leurs comportements. Le concept de pérennité des entreprises implique la satisfaction de tous les acteurs à travers lesquels l'entreprise trouve sa réussite. Il est centré sur la satisfaction du marché, l'innovation et la présence permanente (Ezenwa, 2024). Il est indissociable avec la performance. Celle-ci lui permet de satisfaire ses parties prenantes de manière durable (Muja, et al., 2014b).

Figure 1 : Modèle causal de l'agilité organisationnelle et de la pérennité



Source : Auteurs

Le lien entre l'agilité organisationnelle, la performance et la pérennité est définie dans une interdépendance réciproque entre les trois construits voir [Figure 1](#). En effet, pour être pérennes, les firmes doivent faire preuve d'un certain niveau de réactivité, de flexibilité et d'adaptabilité. Elles doivent également être capables de satisfaire de façon très précise les besoins de leurs clients, d'anticiper et de s'adapter de manière continue aux nouvelles règles de leur environnement. Cette adaptabilité conditionne la survie de l'entreprise à travers une parfaite maîtrise de ses charges à long terme. Ceci sous-entend qu'aucune entreprise ne peut atteindre la pérennité réelle sans au préalable faire preuve d'une performance maintenue.

1.1. Relation entre l'agilité organisationnelle et la pérennité de PME

La relation entre l'agilité organisationnelle et la pérennité n'a pas encore fait l'objet de nombreuses recherches empiriques. Cependant, tout porte à croire que les entreprises agiles seraient les plus pérennes par le fait qu'elles s'adaptent, sont flexibles, écoutent leur environnement et anticipent les changements (Gunasekaran, et al., 2018). Elles exploiteraient facilement les opportunités offertes par leur environnement et pourraient alors survivre dans le temps contrairement aux autres qui trébuchent aux moindres turbulences (Sambamurth, et al., 2003). Les PME doivent, à cet effet, faire le choix entre être agile ou disparaître (Castéran, 2013). Pour être pérennes, les PME doivent faire preuve d'apprentissage continu et

d'anticipation des actions au fil du temps (Warren & Fuller, 2010) mais également d'implication des parties prenantes dans la prise de décision et d'une proactivité stratégique (Hecker, Torugsa, & O'Donohue, 2011). Ce qui précède prédit que les PME qui survivront longtemps à l'ère actuelle sont celles qui feront preuve d'un alignement stratégique, d'un apprentissage régulier et d'une souplesse à la hauteur des enjeux. Les entreprises congolaises ne font pas exception. Les PME « durables » sont celles qui disposent de ces atouts et qui font de l'agilité organisationnelle leur philosophie de gestion. Ces faits incitent à formuler l'hypothèse selon laquelle :

H1 : Il existerait une relation positive entre l'agilité organisationnelle et la pérennité des PME en RDC.

1.2. Relation entre l'agilité organisationnelle et la performance des PME

La relation entre l'adoption des pratiques agiles et la performance des entreprises est sans équivoque. Les entreprises agiles, grâce à leurs capacités à s'adapter à leur environnement immédiat, seraient prédisposées à être compétitives et performantes (Besbes & Aliouat, 2019). Les efforts déployés dans l'innovation ou dans les activités de veille du marché (Block, et al., 2011); (Mansour, et al., 2014); (Ayobami, et al., 2018) se répercutent positivement sur la performance des entreprises. Les firmes agiles disposent de facilités de s'adapter à leur environnement et sont alors plus performantes en termes de création d'emploi, de changement et de survie (Power & Reid, 1997). D'ailleurs, l'amélioration de la position concurrentielle de l'entreprise et partant, sa compétitivité (Mishra, et al., 2014) et sa performance (Wang, et al., 2014) justifient les motifs de déploiement de l'agilité organisationnelle. Ces faits montrent le besoin de solutions agiles pour les PME, gage de leur compétitivité, pour répondre aux contraintes d'un environnement de plus en plus complexe. Sur base de ce qui précède, nous formulons l'hypothèse selon laquelle :

H2 : Il existerait une relation positive entre l'agilité organisationnelle et la performance des PME en RDC.

1.3. Relation entre la performance et la pérennité des PME

Peu d'études ont analysé la relation entre la performance et la pérennité des entreprises. Certaines études (Morin, et al., 1996) considèrent d'ailleurs les deux construits comme indissociables. Théoriquement, Cheriet, et al., (2012) soutiennent qu'il existe une relation positive entre ces deux variables. L'argument sous-jacent tient au fait qu'« avoir une activité durable suggère en amont que l'entreprise dégage des bénéfices et crée de la valeur ajoutée

grâce à son activité ». Argument partagé par Rafaél (2013). Celle-ci affirme que la performance assure la gouvernance durable de la firme. Cependant, une entreprise peut longtemps exister sans pour autant faire preuve de performance (Wele, 2008). De même, une PME peut présenter de performances durables financièrement alors qu'elle présente des lacunes lamentables sur d'autres axes (technique, économique, commercial) vitaux et qui peuvent remettre en cause sa longévité (Cheriet, et al., 2012). Ce contraste prouve suffisamment que la question reste posée dans la littérature. Néanmoins, il a été prouvé que l'usage des technologies et des réseaux (ressources internes) aident l'entreprise à transformer ses ressources en compétences pour sa compétitivité et sa longévité (Wales, et al., 2013). En substance, lorsque la PME dégage une profitabilité, cela suppose la maîtrise des coûts. Elle peut facilement croître, se développer et investir dans le temps. Sur base de ces théories et pratiques, nous pouvons formuler l'hypothèse suivante :

H3 : Il existerait une relation positive entre la performance réalisée et la pérennité des PME en RDC.

1.4. Rôle médiateur de la performance

A l'ère actuelle, aucune étude ne tente de tester le lien entre l'agilité organisationnelle et la pérennité de PME à travers la performance. Certaines études (Drnevich & Kriauciunas, 2011) ont essayé d'aborder indirectement cette question. Knight et Cavusgil confirment l'existence d'un lien positif entre l'innovation, l'internationalisation et la performance (Knight & Cavusgil, 2004). Ils soutiennent que les capacités distinctives de la firme permettent à cette dernière non seulement de croître mais aussi de couvrir un espace large et se maintenir durablement. Ces résultats signifient que pérennité des activités d'une entreprise est le résultat d'une combinaison des pratiques et des efforts de manière continue. C'est dans ce contexte particulier que Millar soutint que « se positionner sur le marché durablement implique aux entreprises d'adopter des stratégies de réduction des coûts aussi bien que l'identification et l'exploitation des opportunités de croissance de marché en mettant sur pied des compétences agiles capables de faire face au dynamisme de l'environnement » (Millar, 2000). Ce qui précède furent mis à l'épreuve par Kolvereid et consort lorsqu'ils remarquèrent que les compétences entrepreneuriales et l'engagement dans les affaires, l'introduction de la nouveauté, l'exploitation des opportunités ainsi que les ressources financières étaient déterminantes dans la survie des entreprises analysées (Kolvereid, et al. 2017). Au regard de ces arguments, l'adoption des pratiques agiles influence positivement la performance des PME. Intuitivement, cette performance maintenue

durablement par suite des compétences distinctives que détient la firme, et des avantages liés à la maîtrise des coûts, influence à son tour positivement sa pérennité. Cette situation laisse présager que la relation entre l'agilité et la pérennité s'améliore avec la performance réalisée. Ces constats nous permettent de formuler l'hypothèse suivante :

H4 : Le lien entre l'agilité organisationnelle et la pérennité des PME Congolaises passerait par la performance réalisée.

2. Méthodologie

Trois sous-sections sont présentées : les techniques de collecte des données, la mesure des variables et les techniques de traitement des données.

2.1. Base des données

Cette étude utilise une base des données publiée par la Banque Mondiale en 2015 portant sur les entreprises régulièrement enregistrées en RDC. Pour certaines entreprises, l'enquête a été transversale. Pour d'autres, la visée longitudinale a été préférée. L'enquête a couvert les entreprises de tout âge et de toute taille. Si la jeune entreprise n'a qu'1 an d'existence, l'entreprise ancienne compte 50 ans. Cette étude ne couvre que les PME qui ont été contactées une seule fois. L'échantillonnage à choix raisonné a été appliqué. Partant, les critères de sélection d'une PME sont empruntés de la définition émise par le ministère des PME (MIN PME-RDC, 2009). Celle-ci définit la PME comme toute unité économique dont la propriété revient à une ou plusieurs personnes physiques ou morales et qui présente les caractéristiques suivantes : nombre d'emplois permanents de 1 à 200 personnes par an, chiffre d'affaires hors-taxes compris entre 1 et 400.000\$, valeur des investissements nécessaires mis en place pour les activités de l'entreprise inférieure ou égale à 350.000\$, mode de gestion concentrée. En référence à ces critères, 529 PME enquêtées entre 2013 et 2014 ont été retenues. Parmi elles, 104 entreprises ont été élaguées de la liste car elles réalisaient un chiffre d'affaires supérieur à 400 000\$ annuel et ce, au taux de 920FC. L'échantillon final est composé de 425 PME sur un total de 888 entreprises ; ce qui représente 48 % du total des entreprises recensées. De ces 425 PME, 294 d'entre elles ont été considérées comme des PME pérennes (Cfr. Mesure de la pérennité). De ces PME, la plupart sont concentrées dans les parties Ouest et Orientale de la RDC. Ces deux zones renferment près de 72% des entreprises du secteur de transformation (manufacture). Ensuite, le secteur de service est abondant dans les parties Ouest et Centre de la RDC, soit également près de 72% de l'ensemble de ce secteur. La sous représentativité des zones Centre et Sud s'explique par le fait que ces régions sont plus minières et moins intéressées

par les activités du commerce ordinaire. Enfin, le secteur de construction, quoi qu'ayant presque le même effectif que le secteur de Transcom, est différemment réparti avec ce dernier. En effet, si ces deux secteurs sont nombreux à l'Ouest de la RDC, seule la construction est suffisamment représentée à l'Est alors que le Transcom est presque faiblement et équitablement réparti sur les trois autres zones géographiques de la RDC.

De même, nous constatons que tous les indicateurs d'agilité organisationnelle sont faiblement appliqués dans les PME de la RDC. Aucun d'entre eux n'atteint la barre de 50%. Cependant, certains indicateurs bénéficient d'un intérêt exceptionnel par rapport à d'autres. L'innovation vient en tête avec 45,6% des PME qui en font usage. L'obtention du site web vient en dernière position avec seulement 12% de l'ensemble. Ces situations extrêmes se justifient, d'une part, par le fait que les entrepreneurs sont conscients qu'actuellement il faut apporter du nouveau ou améliorer pour se maintenir sur les marchés de plus en plus exigeants. D'autre part, détenir un site web et savoir l'utiliser fréquemment n'est pas l'apanage de tout entrepreneur. Son utilisation peut exiger des ressources additionnelles ; ce qui ne cadre pas forcément avec les moyens ou les objectifs de l'entrepreneur. La base des données contient des informations qui portent sur les caractéristiques des firmes, les ventes annuelles, les coûts des intrants, la concurrence, le commerce, la taxation, les activités de veille du marché et d'innovation, la technologie ainsi que la performance.

2.2. Opérationnalisation des variables

Trois variables sont présentées : la première mesure concerne la variable indépendante, la deuxième mesure fait allusion à la variable médiatrice alors que la troisième mesure réfère à la variable dépendante.

En ligne avec l'échelle de mesure existante (Charbonnier-Voirin, 2011), les particularités des PME (Barzi, 2011) et la contrainte inhérente à la base des données, l'agilité organisationnelle (AGOR) a été mesurée par 10 items. Il s'agit notamment des questions qui se rapportent à la forme de la structure organisationnelle, à l'existence des nouvelles règles de gestion, à l'innovation, à l'horaire du travail, à la gestion de carrière, aux activités de veille de marché, à la responsabilisation, à la formation, à l'existence de l'internet et du site web ainsi qu'à l'utilisation des téléphones pour communiquer, au partage de connaissance ainsi qu'à la certification qualité pour fournir des produits aux standards internationaux. Ces items se rapportent directement (et indirectement) aux pratiques d'agilité organisationnelle. Les dirigeants de PME étaient appelés à s'exprimer sur chacun des items en indiquant sincèrement

si oui (1) ou non (0) ces pratiques étaient opérationnelles dans leurs entreprises respectives. Les résultats issus de l'analyse de la fiabilité sont satisfaisants ($\alpha = .84$) et indiquent que les items retenus se renforcent mutuellement pour définir le construit. Les dix items ont été sommés puis réduits en index global de l'agilité organisationnelle utilisée comme variable indépendante dans le modèle. Par contre, la mesure de la performance (PERF) utilisée dans ce travail est adaptée au contexte. Dans le cadre de PME à dominance familiale, le chiffre d'affaires apparaît comme indicateur le mieux indiqué (Binwa, et al., 2020). Ce dernier est un élément essentiel de l'activité de l'entreprise et d'analyse financière de la performance en tant que capital commercial tiré des clients (De la Bruslerie, 2010) ; (Duplat, 2004) ; (Farber, et al., 2009). Ce faisant, Denicolai et al., (2014) estiment que le chiffre d'affaires est une mesure moins volatile et moins liée à la spécificité sectorielle que la profitabilité. De même, Davidsson & Wiklund (1999) soutiennent que l'usage des ventes est un indicateur convenable de croissance lorsqu'on souhaite avoir une idée sur le niveau d'activité d'une entreprise, contrairement aux actifs fixes ou aux employés qui reflètent le plus souvent l'augmentation d'inputs. Surtout, pour casser un éventuel biais d'endogénéité, certains auteurs (Youmbi, 2016) recommandent l'utilisation des variables telles que le profit, les ventes et l'emploi comme proxys de la performance des entreprises, en lieu et place de certains indicateurs tels que la productivité ou la croissance des ventes. Cette étude utilise les ventes en tant que mesure de performance des PME. Cette variable objective contient des informations sur les chiffres d'affaires réalisés par chaque PME au cours de l'année 2009. L'usage du logarithme a permis de réduire les variations de performance d'une PME à l'autre (Pekovic et Rolland, 2012). Enfin, pour les opérateurs économiques congolais, les ventes est un signe de « bonnes affaires ». Finalement, en référence aux travaux antérieurs (Diéguez-Soto, *et al.*, 2015; Jaziri, 2018; Lepage, *et al.*, 2008), la pérennité (PENT) a été mesurée par l'âge de la PME. À ce sujet, Cheriet, *et al.* (2012) et Boukrou, (2011) admettent qu'une entreprise pérenne doit faire preuve d'existence de 8 ans ou de 5 ans. Par conséquent, tenant compte du fait que les PME sous étude soient majoritairement constituées des entreprises familiales (Binwa, 2022), l'étude considère les entreprises qui ont au moins cinq ans d'existence, et dans la même activité comme des PME « pérennes ». En effet, la durée de vie moyenne des entreprises africaines est d'au plus 5 ans à la création (Kiggundu, 2002) et de 3 ans en RDC (Lwango, 2009). De même, malgré que Dumez (2009) affirme qu'il n'existe pas d'entreprises pérennes pour autant que toutes finissent un jour par disparaître, Mignon affirme, pour sa part, que la question de pérennité, surtout pour les entreprises familiales, renvoie à trois dimensions (Mignon, 2009). La pérennité du pouvoir qui se traduit par le maintien du contrôle

et de la direction entre les mains des membres d'une famille. La pérennité organisationnelle tient à la perpétuation des valeurs familiales communes et des emplois. La pérennité de l'activité est le reflet d'une continuation de l'activité ou du métier de l'entreprise. Ce qui précède fit que Mahmoud-Jouini *et consort* insistent sur la nécessité de préciser l'axe d'analyse lorsqu'on étudie la question de pérennité des entreprises (Mahmoud-Jouini, *et al.* 2010). Pour réduire les variations d'une PME à l'autre, nous avons utilisé le logarithme.

2.3. Traitement des données

La régression linéaire a été mobilisée pour appréhender la relation de cause à effet entre l'agilité organisationnelle et la pérennité de PME sous l'hypothèse de médiation de la performance. Pour ce faire, trois modèles économétriques ont été testés (Tang & Murphy, 2012) :

$$Y_1 = \alpha_0 + \beta_1 X_1 + \varepsilon \quad (1)$$

$$Z = \alpha_1 + \beta_1 X_1 + \varepsilon \quad (2)$$

$$Y_2 = \alpha_2 + \beta_1 X_1 + \beta_2 Z + \varepsilon \quad (3)$$

où Y_i représente la variable dépendante (la pérennité), X_i les variables indépendantes (agilité organisationnelle), et Z est la variable médiatrice (la performance). Les trois modèles ont aidé à vérifier les effets directs et indirects de la médiation. D'abord, vérifier le lien direct entre les pratiques agiles et la pérennité. Ensuite, tester l'influence des pratiques agiles sur la performance. Pour pouvoir continuer le processus, les mêmes variables indépendantes qui ont expliqué la variable dépendante doivent obligatoirement expliquer significativement la variable médiatrice. Enfin, les variables indépendantes ont été introduites simultanément avec la variable médiatrice pour prédire la pérennité. L'explication significative de la variable médiatrice sur la pérennité et la diminution substantiellement ou simplement la disparition de l'effet de variables indépendantes sur la variable dépendante lorsque la variable médiatrice est contrôlée, ont servi de critère de validation de la médiation. Deux situations sont possibles : l'effet des variables indépendantes sur la variable dépendante diminue tout en restant significatif ou alors disparaît. Dans le premier cas, la médiation est partielle ; alors qu'elle est totale dans le second cas. Au demeurant, l'analyse des résultats a, d'abord, pris connaissance des effets principaux et ensuite, des effets additionnels liés à la médiation. La qualité globale de chaque modèle était jugée par le F de Fisher alors que la qualité de l'ajustement était jugée par le R^2 . L'importance de chaque variable était liée directement à son t -value ainsi qu'à la probabilité y relative. Pour qu'il y ait non-colinéarité, nous nous sommes servis de critères de tolérance et de VIF (Stafford et Bodson, 2006). Finalement, pour contrôler les biais, nous avons

recouru aux tests statistiques (Podsakoff, et al., 2012). Une comparaison entre certaines caractéristiques (âge, taille) de l'échantillon avec celles de la population à travers les t-tests a en effet été faite (Podsakoff, et al., 2012). Il a été question de comparer les caractéristiques des PME pérennes (294) par rapport à l'ensemble des entreprises enquêtées (888). Les résultats n'indiquent aucune différence significative selon l'âge (t-value = -.538, $p > .10$) et la taille (t-value = .078, $p > .10$) de ces entreprises.

3. Résultats

Les résultats ci-dessous indiquent une association positive et significative entre la pérennité organisationnelle représentée par l'âge de la PME et l'agilité organisationnelle ($r=0,097$, $p<0,1$), avec la performance perçue sous forme de ventes réalisées ($r=0,131$, $p<0,05$), et entre celle-ci et l'agilité organisationnelle ($r=0,205$; $p<0,05$).

Tableau N°1. Analyse bivariée

		Corrélations		
		PENT	AGOR	PERF
PENT	Corrélation de Pearson	1	,097*	,131**
	Sig. (bilatérale)		,045	,007
	N		425	425
AGOR	Corrélation de Pearson		1	,205**
	Sig. (bilatérale)			,000
	N			425
PERF	Corrélation de Pearson			1

Source : SPSS v20.0

Pour confirmer les tendances linéaires observées ci-haut (voir tableau n°1), il vaut mieux de procéder par la régression. Le tableau en bas donne des explications suffisantes sur la variation mutuelle de ces trois construits. En plus, les résultats indiquent, pour chaque régression, que le modèle est globalement significatif au seuil de 1%. Pris individuellement, les résultats montrent que le deuxième modèle de régression sur la variable de médiation permet d'expliquer un pourcentage élevé de variance de la performance dans les PME ($R^2 = 0.397$). Cependant, introduisant à la fois la variable médiatrice avec les autres variables, les résultats indiquent que tous les modèles sont significatifs. Le troisième modèle est optimal du fait qu'il présente non seulement un R-deux ajusté supérieur par rapport aux autres, F de Fisher améliorée mais aussi ses résidus sont les plus faibles. En effet, la puissance explicative passe de de 32% à 39,7 % au fur et à mesure de l'introduction des variables de prédiction. La tolérance (supérieure à 0,3) et

le VIF (inférieur à 3) renferment les seuils satisfaisants, ce qui signifie que l'explication des variables non observées est parfaite, et la faiblesse de corrélation entre les variables indépendantes nous évite la redondance de l'information. De même, la statistique de Fisher tout en restant significative s'améliore en passant du seuil de 5% à 1%. Ces résultats sont obtenus dans le cadre d'une distribution relativement « satisfaisante » des résidus. Il s'en suit que les variables retenues expliquent amplement la variation observée de la pérennité.

Tableau N°2. Résultats des régressions

Variables	Pérennité		Performance		Pérennité	
	Modèle 1		Modèle 2		Modèle 3	
	Coefficients	/t/	Coefficients	/t/	Coefficients	/t/
	(Probabilité)		(Probabilité)		(Probabilité)	
Constante	-3,109**	1,842	6,006***	45,558	-3,109**	1,84
	(,0067)		(,000)		(,0067)	
AGOR	16,432***	10,804	1,292***	3,921	,292***	11,78
	(,000)		(,000)		(,000)	
					1,633***	6,21
					(,000)	
N	425		425		425	
F	11,633		28,969		12,541	
P	,000		,000		,000	
R ²	,291		,397		,320	
	Rôle médiateur de la performance					
	Coefficients	Erreur	/t/	P Values	Tolérance	VIF
		standard				
AGOR -> PERF-> PENT	18,543***	1,575	11,775	,000	,807	1,24

Source : Compilation des différents tableaux SPSS v20.0 ; avec (.) probabilité, respectivement statistiquement significative au seuil *** =1% ; ** = 5% et * =10%.

En analysant les résultats du tableau n°2, la relation entre l'agilité organisationnelle et la performance est positive (t =3,921 p=0,000). Ces résultats rencontrent notre hypothèse de départ et confirment l'effet de médiation. En effet, lorsque le score d'agilité accroît d'une unité, la performance accroît également de 1.292. Ces résultats rejoignent une étude menée au Canada auprès de PME par Ratté (Ratté, 2015) et qui révèle que la quasi-totalité de dirigeants (99 %) ont mentionné que le fait de bien comprendre et de satisfaire les besoins de leurs clients a été déterminant pour assurer la croissance de ventes de leur entreprise. Pour d'autres dirigeants, 85 % d'entre eux, attribuent ce succès à la bonne gestion des ressources humaines, 81 % indiquent que leur succès est dû à leur capacité d'innover alors que 71% affirment que les partenariats

avec d'autres entreprises ont été des facteurs importants de réussite. Les mêmes résultats ont été trouvés par Lecerf (2006) en France. Il soutient que la réalisation du diagnostic de l'environnement à l'échelle internationale, la formation des ressources humaines, les technologies de l'information et de la communication et les stratégies partenariales sont les conditions indispensables à la performance de la PME dans un contexte mondial. Récemment, sur base d'un échantillon de 180 entreprises tunisiennes du secteur industriel, Besbes & Aliouat (2019) ont trouvé que la capacité d'agilité de ces entreprises affecte positivement leur performance. A ce titre, une réponse appropriée au changement explique 11,7% de la performance de ces entreprises. Toutes les actions entreprises par les opérateurs économiques congolais visent à accroître leurs ventes. Non seulement ils développent des relations individualisées avec les clients mais également reçoivent ces derniers par recommandation. A travers leur capital social organisationnel, les amis, les membres familiaux ainsi que les travailleurs sont à la recherche permanente des voies et moyens pour attirer davantage les clients en vue de maintenir une avance sur les concurrents. De même, l'agilité de PME impacte positivement leur pérennité ($t=10,804$; $p=0,000$). En effet, lorsque le score d'agilité augmente d'une unité, la pérennité augmente également de 16,432 ans. Nos résultats confirment notre hypothèse de départ et s'inscrivent dans la dynamique des travaux antérieurs menés par Sambamurth, et al., (2003) et Warren et al., (2010). Ces auteurs ont montré dans leurs travaux l'impact positif des technologies et de l'information sur la durée des firmes étudiées. Nos résultats sont également corroborés par ceux de Ramani et Kumar, (Ramani & Kumar, 2008). Ces auteurs soutiennent que pour mieux vendre et investir durablement, les firmes doivent comprendre le marché, anticiper, former et personnaliser l'offre. Les entrepreneurs congolais se mobilisent en leur manière pour exister en dépit des contraintes auxquelles ils font face. A la suite de leur proximité avec les parties prenantes, ils tissent des liens qui sont bénéfiques à la survie de la PME.

Conformément à notre hypothèse de départ, la relation entre la performance et la pérennité est également confirmée ($t=3,921$; $p=0,000$). En effet, lorsque les PME réalisent une vente supplémentaire, elles augmentent leur durée de près de 4 mois supplémentaires. Ces résultats s'inscrivent dans la suite des travaux réalisés par Cheriet, et al., (2012). Ces auteurs soutiennent que pour être pérennes, les PME doivent faire preuve d'une performance qui suppose la maîtrise des coûts. Dans le cadre des institutions de microfinance, Wele (2008) trouva également que les institutions qui avaient réussi à se maintenir longtemps sont celles dont les scores d'efficacité se situaient au-dessus de la frontière de production. Ainsi, la performance s'avère

un véritable déterminant de la pérennité en ce sens qu'exister sans produire de la valeur pour les parties prenantes n'a guère de sens, du moins économiquement. Ces résultats contredisent en partie les conclusions abouties par Delmar, et al., (2013). En effet, ces derniers parvinrent aux résultats selon lesquels la croissance influence positivement la profitabilité mais négativement la survie des start-up suédoises. Ces résultats signifient que les startups qui croissent affichent un risque de faillite. Les auteurs estimèrent que ce signe négatif est court-termiste pour raisons d'adaptabilité. Plus intéressant, ils se rendirent compte que la croissance des ventes conduit à l'accroissement de la taille, et celle-ci diminue le risque de faillite. Une augmentation d'1% en taille diminue de 12% la probabilité de sortie (Delmar, et al., 2013), et donc augmente la survie ou la pérennité.

Le rôle médiateur de la performance entre l'agilité organisationnelle et la pérennité est confirmé ($t=11,775$; $p=0,000$). Ce résultat rencontre également notre postulat de départ, du fait que lorsque la performance agit avec l'agilité pour expliquer la pérennité de PME, le score augmente de 18,543ans. Cette situation rencontre en partie les études antérieures réalisées par Knight, et al., (2004) et Drnevich, et al., (2011). Ces auteurs ont essayé de voir comment la durabilité des entreprises était due à leurs capacités ordinaires via l'innovation. Dans le cadre de notre étude, le fait que nous soyons en présence d'une situation de médiation partielle prouve réellement que certaines PME peuvent atteindre la pérennité sans pour autant être préalablement performantes. Ce résultat rencontre les prescrits théoriques antérieurs (Wele, 2008). En marge de ces théories, une performance basse ou en déclin mais dont l'entrepreneur est animé d'un esprit de risque (innovation) peut conduire à la pérennité, alors qu'une performance élevée teintée d'inertie peut entraîner la faillite des firmes. La crise qui a secoué les entreprises mondiales en 2008 confirme ces allégations. Au cours de cette période, on s'était rendu compte que même les entreprises qui accusaient d'une rentabilité financière remarquable n'avaient pas su faire face aux chocs. Ce qui justifie que seule la performance ne détermine pas la pérennité d'une entreprise ; les autres facteurs entrent en jeu.

Conclusion

Plus que jamais, la compétitivité des entreprises, et partant leur performance et leur pérennité ne sont plus aléatoirement atteintes. Les entreprises opèrent dans un environnement au sein duquel les changements brusques et fréquents sont continuellement observés. Ces changements sont consécutifs aussi bien aux modifications constantes des besoins des clients, à l'accentuation de la concurrence locale et internationale, à la prise en compte des individualités,

à la nécessité voire à l'obligation d'intégrer les parties prenantes aussi bien en amont qu'en aval du processus de production, etc. Tous ces changements sont rendus possibles grâce aux technologies de l'information à la portée du grand public, en temps record et à moindres coûts. Pour se frayer un passage dans ce monde mouvant, les entreprises sont appelées à « gouverner autrement ». Cette gouvernance passe par la mobilisation d'une synergie, de manière réactive, active et proactive, entre toutes les forces qui concourent à la destinée de l'entreprise. En d'autres termes, les entreprises sont contraintes à faire de l'agilité organisationnelle leur cheval de bataille. Contrairement aux grandes entreprises, les PME, grâce à leur souplesse, sont mieux placées pour s'approprier ces nouveaux épisodes.

C'est dans ce cadre que l'objectif poursuivi par l'étude est de tester le lien potentiel existant entre les pratiques agiles de PME congolaises et leur pérennité. Derrière la question, l'idée est de savoir si le fait de se maintenir durablement serait fonction de la posture agile adoptée, de la performance réalisée ou simplement aléatoire. Après avoir mobilisé la théorie sur les concepts susmentionnés et recueilli les informations utiles, le traitement des données a recouru à la régression multiple par hypothèse de médiation. Les résultats obtenus renseignent que l'agilité organisationnelle influence positivement et significativement aussi bien la performance de PME que leur pérennité. Cependant, la relation diminue substantiellement lorsque la performance interagit dans le modèle. Cette situation révèle la présence d'une médiation partielle de la performance sur la relation entre les deux concepts. Théoriquement, l'étude contribue à la théorie des configurations des PME. Elle montre la nécessité de faire intervenir plusieurs variables à la fois pour aider ces entreprises à être pérennes. Sur le plan pratique, les entrepreneurs qui désirent accroître leur chiffre d'affaires, poursuivre durablement leurs activités, doivent impérativement faire de l'agilité leur philosophie de gestion. Nonobstant ces évidences, ces résultats souffrent de quelques limites. En effet, l'usage d'une base de données n'a pas permis d'avoir accès à toutes les informations nécessaires qui définissent l'agilité organisationnelle des PME. Une étude exploratoire serait incontournable pour mieux comprendre les variables mobilisées qui définissent ce construit dans ce contexte particulier. En même temps, avant de parler des incidences de l'agilité organisationnelle, ne serait-il pas pertinent d'étudier les facteurs qui justifient son déploiement. Sur ce point, la question des déterminants de l'agilité organisationnelle devient incontournable. En termes d'ouverture, actuellement, les concepts tels que l'entreprise citoyenne, l'éthique dans les affaires, la responsabilité sociale sont simultanément utilisés par différents acteurs pour interpellier les hommes d'affaires sur leur rôle à jouer dans le développement économique et social des pays.

Cette situation vaut son pesant d'or dans la mesure où la problématique s'inscrit dans les objectifs du développement durable définis par les Nations-Unies. En effet, tout comme les motifs du déploiement des pratiques d'agilité organisationnelle, la question concerne également la relation entre l'entreprise (éthique) et la société qu'elle est censée servir et qui assure sa réussite. Dans tous les cas, la question de durabilité est posée. Celle-ci est au centre de la performance des organisations. Il serait intéressant de faire une étude sur les pratiques agiles et celles dédiées à la responsabilité sociale des PME. Il serait question d'étudier leur complémentarité, leur substitution ou alors leur interdépendance. En effet, l'innovation et l'anticipation des changements sont incontournables pour le développement des organisations. La mise en œuvre de ces derniers suppose la disponibilité des ressources. Le caractère rare de celles-ci appelle à l'efficacité. Ainsi, à travers l'accès aux ressources et partant, la réduction des coûts de consommation, la flexibilité opérationnelle, la durabilité conduit à la performance (Muja, et al., 2014) et plus tard à la pérennité. Toutes ces limites, ensemble avec ces ouvertures, sont autant de pistes pouvant alimenter des recherches dans le temps.

Références

- Appelbaum, S. H., Calla, R., Desautels, D., and Hasan, L. N. (2017b). The challenges of organizational agility: part 2. *Industrial and Commercial Training*, 49(2), 69-74.
- Appelbaum, S. H., Calla, R., Desautels, D., and Hasan, L. (2017). The challenges of organizational agility (part 1). *Industrial and Commercial Training*, 49(1), 6-14.
- Ayobami, A. O., Odey, O. D., Olanireti, A. M., and Babarinde, K. P. (2018). Family business and innovation in Nigeria: Problems and Prospects. *Covenant Journal of Entrepreneurship*, 9 (12), 340-377.
- Barzi, R. (2011). PME et agilité organisationnelle: étude exploratoire. *Innovations*, 12 (3), 34-53.
- Benyoussef, N., et Oubouali, Y. (2020). Taille, Structure, Culture de l'organisation et Mesure équilibrée de la performance: une revue de littérature. *International Journal of Management Sciences*, 3(4), 239-264.
- Besbes, A., et Aliouat, B. (2019). Les relations imbriquées entre Innovation managériale, Agilité et Performance: Vers une Innovation managériale agile et performante. In XXVe Conférence Internationale de Management Stratégique. Association Internationale de Management Stratégique.
- Binwa, B. (2022). Dynamique entrepreneuriale, agilité organisationnelle et performance des PME familiales du Kivu en RD Congo, thèse. Université du Burundi.
- Binwa, B., Mmenge, A., et Gahungu, D. (2020). Familiarisme et performance en contexte de petites et moyennes entreprises familiales : Une étude exploratoire. *African Crop Science Journal*, 28(s1), 255-269.
- Bloch, A., et Martinez, L. F. (2010). Danny Miller: de la stratégie aux PME familiales. *Revue française de gestion*, 1 (4), 181-188.
- Boukrou, A. (2011). Essai d'analyse des stratégies de pérennité dans les PME. Thèse de doctorat. Université Mouloud Mammeri .
- Chakravarty, A., Grewal, R. and Sambamurthy, V. (2013). Information technology competencies, organizational agility, and firm performance: Enabling and facilitating roles. *Information systems research*, 24(4), 976-997.
- Charbonnier-Voirin, A. (2011). Caractérisation et test partiel des propriétés psychométriques d'une échelle de mesure de l'agilité organisationnelle. *M@n@gement* , 119-156.

- Cheriet, F., Domergue, M., et Kharrazi, N. E. (2012). Quels liens entre performances et pérennité des entreprises? Cas des entreprises agroalimentaires en Languedoc-Roussillon.
- Cruz, C., and Nordqvist, M. (2012). Entrepreneurial orientation in family firms: A generational perspective. *Small Business Economics*, 38(1), 33-49.
- Davidsson, P., and Wiklund, J. (1999, February). Conceptual and empirical challenges in the study of firm growth. Paper presented at the State of the Art in Entrepreneurship conference, Fort Lauderdale, FL.
- De la Bruslerie, H. (2010). *Analyse Financière*. Paris: Dunond.
- Delmar F., McKelvie A., and Wennberg K. (2013). Untangling the relationships among growth, profitability and survival in new firms. *Technovation*, 33 (8–9), 276-291.
- Diéguez-Soto, J., Julio, P. L.-D., and Rojo-Ramírez, A. (2015). Identifying and classifying family businesses. *Review of Managerial Science*, 9 (3), 603-634.
- Drouin, F. (2009). Freins à la croissance des PME à potentiel de développement. Regards sur les PME n° 17, Observatoire des PME, OSEO.
- Dumez, H. (2009). Identité, performance et pérennité organisationnelle. *Revue Française de Gestion*, 35 (192), 91-94.
- Duplat, C. (2004). *Analyser et maîtriser la situation financière de son entreprise*. Paris, ISBN 2-7117-8777-X: Librairie Vuibert 20, rue Berbier-du-Mets F-75013.
- Duquesnois, F. (2011). *Les stratégies des petites entreprises dans les industries en crise : Une étude des caves particulières de la région vitivinicole du Languedoc-Roussillon*. Thèse, Université Montpellier I .
- Fafchamps, M., et Schündeln, M. (2013). Local financial development and firm performance: Evidence from Morocco. *Journal of Development Economics* 103 .
- Farber, A., Laurent, M. P., Oosterlinck, K., et Pirotte, H. (2009). *Finance*. Paris: Pearson Education France.
- Fotso, H. E. (2022). *Agilité organisationnelle et performance de la PME: Etude exploratoire au sein d'une PME gabonaise*. Doctoral dissertation.
- Gastine, L. (2010). *La flexibilité du travail : pourquoi ?* . Grand Lyon – DPSA, Paris .
- Germain, C. (2001). Le pilotage de la performance dans les petites et moyennes entreprises les résultats d'une recherche empirique. 22ème Congrès de l'AFC, France , 1-29.
- Gunasekaran, A., Yusuf, Y. Y., Adeleye, E. O. and Papadopoulos, T. (2018). Agile manufacturing practices : the role of big data and business analytics with multiple case studies. *International Journal of Production Research*, 56(1-2), 385-397.

- Hair, Black, Babin et al (2010), *Multivariate Data analysis* : Pearson Prentice Hall. 7th Edition.
- Hassani, A. E., Aourik, A., et Ouizgani, I. E. (2014). *La perception des pratiques de Gestion Responsable des Ressources Humaines dans les entreprises marocaines. L'éthique en sciences de gestion: Mythe ou réalité?*
- Held, D. (2000). *Mesurer les facteurs qualitatifs de l'entreprise : Evaluer et piloter la performance humaine*. Employeur Suisse, 780-783.
- Jacquet, S. (2014). *Management de la performance : des concepts aux outils*. CREG.
- Jaziri, R. (2018). *La pérennité des entreprises familiales après la succession : Le cas tunisien*. *Revue africaine de management*, 3(1), 32-54.
- Ezenwa, J. (2024). *Sources of finance for Small and medium scale enterprises (SMEs)*, Poland by Amzone
- Katz, D., et Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. New York: 2nd Edition, John Wiley et Sons Publishing.
- Kiggundu, M. N. (2002). *Entrepreneurs and entrepreneurship in Africa : What is known and what need to be done*. *Journal of developmental entrepreneurship*, 5 (7), 230-254.
- Kolvereid, L., Bulanova, O., et Isaksen, E. J. (2017). *New firm development: identifying dormant, drowsy and active firms*. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 13 (2), 23-54.
- Labelle, F. (2006). *Les trois C de la performance sociétale organisationnelle : convention, compromis, cohérence*. *Gestion*,31(2), 75-82.
- Larouche, V. (1977). *Le développement des ressources humaines: Fonction négligée par l'entreprise* . *Industrial Relations*, 32(4), 483-513.
- Lecerf, M. (2006). *Les petites et moyennes entreprises face a la mondialisation*. Thèse, Université de Paris I, Paris Panthéon Sorbonne.
- Lepage, F., Perrier, J.-P., et Parent, D. (2008). *Les déterminants financiers et organisationnels de la viabilité économique des entreprises agricoles familiales après leur transfert*. Diss. Université Laval.
- Lwango, A. (2009). *L'entreprise familiale et son capital social: fondement et limites de l'avantage concurrentiel à travers la croissance et la succession*. Presses univ. de Louvain, 587.
- Mahmoud-Jouini, S. B., Bloch, A., et Mignon, S. (2010). *Capacités d'innovation des entreprises familiales pérennes*. *Revue française de gestion* 1 (6), 11-126.

- Mansour Mrabet, H. B., et Smida, A. (2014). Effets modérateurs des caractéristiques du manager sur la relation orientation entrepreneuriale–performance de l’innovation. *Innovation forum VI. Crisis Innovation and Transition*.
- Merz, R., et Sauber, M. H. (1995). Profiles of Managerial Activities in Small Firms. *Strategic Management Journal*, 16(7), 1-17.
- Mishra, S., Datta, S. and Mahapatra, S. S. (2013). Grey-based and fuzzy TOPSIS decision-making approach for agility evaluation of mass customization systems. *Benchmarking : an international journal*, 20(4), 440-462.
- Moati, P. (2001). Les stratégies d'adaptation des entreprises : éléments d'analyse. Cahier de recherche n° 160, Credoc, Paris.
- Morin, E. M., Guindon, M., et Boulianne, É. (1996). Critères et indicateurs de performance. *Ordre des comptables généraux licenciés du Québec et Guérin, HEC Montréal*.
- Muja, N., Appelbaum, S.H., Walker, T., Ramadan, S., and Sodeyi, T. (2014b). Sustainability and Organizational Transformation: Putting the Cart Before the Horse? (Part Two). *Industrial and Commercial Training*, 46(6), 307-314.
- Muja, N., Appelbaum, S.H., Walker, T., Ramadan, S., and Sodeyi, T. (2014a). Sustainability and organizational transformation: putting the cart before the horse? (part one). *Industrial and Commercial Training*, 46(5), 249 – 256.
- Nejatian, M., Zarei, M.H., Rajabzadeh, A., Azar, A. and Khadivar, A. (2019). Paving the path toward strategic agility: A methodological perspective and an empirical investigation. *Journal of Enterprise Information Management*, 32 (4), 538-562.
- Ngokana, M.P.E., Belenda, B.L., et Bwansolu, K.V. (2021). Les déterminants de la nature du contrôle de gestion des PME africaines: Cas de la République Démocratique du Congo. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 2(1), 131-155.
- Pekovic, S., et Rolland, S. (2012). L'impact de l'orientation client sur la performance des entreprises françaises: étude empirique des effets directs et modérateurs. *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, 27(4), 11-38.
- Rechidi, N., et Benazzou, L. (2020). L’aspect contingent du métier du contrôleur de gestion: rôles prescrits vs rôles réels. *International Journal of Management Sciences*, 3(3), 1-10.
- Riberot, J. (2019). *Adaptation et résilience des organisations de type bureaucratique en contexte extrême : le rôle de l’agilité organisationnelle. Étude de la brigade de sapeurs-pompiers de Paris et de l’armée de Terre*. Thèse. Université de Lille

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., and Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual review of psychology*, 63 (8), 539-569.
- Power, B., and Reid, G. C. (1997). Flexibility, Firm-Specific turbulence and the performance of the long-lived small firm. *Sociologie du Travail*, 39 (3), 297-319.
- Praag, V. M. (2003). Business Survival and Success of Young Small Business Owners. *Small Business Economics*, 21 (1), 30-51.
- Rafaél, A. (2013). Performance et Gouvernance de l'entreprise, conseil économique social et environnemental. *Journaux officiels*, France.
- Rasolonoromalaza, Z. B. (2011). Le rôle de l'entrepreneur dans les pays en développement, Le cas des zones franches textiles malgaches. *Economies et finances*. Université de la Réunion, Français.
- Ratté, S. (2015). Les PME et la croissance : Défis et Stratégies Gagnantes. Banque de développement du Canada, 1 888 INFO BDC | bdc.ca .
- Rodier, J. p. (2001). Les systèmes de mesure de la performance. Paris: Organisation.
- Salvato, C. (2004). Predictors of Entrepreneurship in Family Firms. *The Journal of Private Equity*, 7(3), 50-66.
- Sambamurthy, Bharadwaj, A., and Grover, V. (2003). Shaping Agility through Digital Options: Reconceptualizing the Role of Information Technology in Contemporary Firms. *Quarterly*, 27 (2), 237-263 .
- Sellami, A. (2015). Evolution de la place de la PME /PMI dans l'économie du développement : comment et pourquoi ? . Pôle Universitaire, Koléa.
- Sindhwani, R. and Malhotra, V. (2017). Modelling and analysis of agile manufacturing system by ISM and MICMAC analysis. *International Journal of System Assurance Engineering and Management*, 8(2), 253-263.
- Stafford, J. et Bodson, E.P. 2006. L'analyse multivariée avec SPSS. Quebec: Presse de l'université du Québec.
- Tang J. and Murphy P. (2012). "Prior Knowledge and New Product and Service Introductions by Entrepreneurial Firms: The Mediating Role of Technological Innovation," *Journal of Small Business Management*, 1 (50), 44-62.
- Teece, D., Peteraf, M. and Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California management review*, 58(4), 13-35.

- Wales, W. J., Patel, P. C., Parida, V. and Kreiser, P. M. (2013). Nonlinear effects of entrepreneurial orientation on small firm performance: The moderating role of resource orchestration capabilities; *Strategic Entrepreneurship Journal*, 7 (2), 93–121.
- Walter, A. T. (2021). Organizational agility: ill-defined and somewhat confusing? A systematic literature review and conceptualization. *Management Review Quarterly*, 71(2), 343-391.
- Wang, Z., Pan, S. L., Ouyang, T. H. and Chou, T. C. (2013). Achieving IT-enabled enterprise agility in China: an IT organizational identity perspective. *Transactions on Engineering Management*, 61(1), 182-195.
- Wele, P. (2008). La pérennité des institutions de microfinance dans les pays de l’UEMOA : le cas du Benin. Université de Liège, Thèse.
- Youmbi, M. E. (2016). Principaux obstacles à la décision d’investissement des firmes en Afrique. Montréal: Memoire DEA, Université de Montréal.
- Yusuf, Y.Y., Gunasekaran, A., Adeleye, E.O., and Sivayoganathan. (2004). Agile supply chain capabilities; Determinants of competitive objectives. *European Journal of Operational Research*, (159) 379-392.