

Facteurs explicatifs de la performance organisationnelle au sein de l'entreprise privée Auto Lubumbashi

Explanatory factors of organizational performance within the private company Auto Lubumbashi

NDALA LUBO MICHE

Enseignant-chercheur
Faculté de Sciences de Gestion
Université Nouveaux Horizons (UNH)
République Démocratique du Congo

LWAMBA LUZINGA NOELLA

Enseignante-chercheure
Faculté de Sciences de Gestion
Université Nouveaux Horizons (UNH)
République Démocratique du Congo

Date de soumission : 15/04/2026

Date d'acceptation : 21/06/2026

Pour citer cet article :

NDALA L. M. & LWAMBA L. N. (2026) «Facteurs explicatifs de la performance organisationnelle au sein de l'entreprise privée Auto Lubumbashi», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 9 : Numéro 3 » pp : 714 - 738

Résumé

Texte retravaillé en Français : Cet article explore les facteurs déterminants de la performance organisationnelle au sein de l'entreprise privée Auto Lubumbashi. L'étude met en évidence quatre éléments clés : la communication interne, les compétences collectives, la capacité d'innovation, et le leadership. Une enquête réalisée auprès de 120 employés a démontré que ces facteurs contribuent de manière significative à l'amélioration des performances de l'entreprise. L'analyse factorielle des correspondances révèle une corrélation positive entre ces éléments et la productivité des employés, confirmant ainsi les hypothèses de départ. Les résultats indiquent que renforcer la communication, encourager l'innovation, et consolider le leadership sont essentiels pour améliorer la performance organisationnelle. Toutefois, il est important de poursuivre les recherches afin d'identifier d'autres facteurs potentiels et d'évaluer leur impact relatif.

Mots clés : Entreprise, communication interne, performance, performance organisationnelle, innovation.

Abstract

This article explores the key factors influencing organizational performance within the private company Auto Lubumbashi. The study highlights four critical elements: internal communication, collective competencies, innovation capacity, and leadership. A survey conducted with 120 employees demonstrated that these factors significantly contribute to the company's performance improvement. The correspondence analysis reveals a positive correlation between these elements and employee productivity, thereby confirming the initial hypotheses. The findings suggest that strengthening communication, fostering innovation, and consolidating leadership are crucial for enhancing organizational performance. However, further research is necessary to identify additional potential factors and assess their relative impact.

Keywords: Enterprise, Internal Communication, Performance, Organizational Performance, Innovation.

Introduction

Dans un environnement économique caractérisé par l'intensification de la concurrence, les mutations technologiques et les transformations organisationnelles, les entreprises sont contraintes d'améliorer continuellement leurs performances afin d'assurer leur survie et leur compétitivité. La performance organisationnelle constitue aujourd'hui un indicateur essentiel de l'efficacité des entreprises puisqu'elle traduit leur capacité à atteindre leurs objectifs stratégiques et opérationnels.

Cependant, malgré l'importance accordée à la performance organisationnelle dans la littérature en sciences de gestion, les mécanismes explicatifs de cette performance demeurent insuffisamment documentés dans plusieurs contextes africains, particulièrement dans les entreprises privées congolaises. Plusieurs recherches ont montré que la communication interne, les compétences collectives, le leadership et la capacité d'innovation jouent un rôle important dans l'amélioration de la performance organisationnelle. Toutefois, peu d'études ont analysé simultanément ces variables dans le contexte des entreprises privées de Lubumbashi.

Cette insuffisance scientifique constitue un véritable gap de recherche. En effet, les travaux existants se concentrent généralement soit sur les entreprises publiques, soit sur une seule dimension de la performance organisationnelle, sans proposer une analyse globale intégrant plusieurs facteurs organisationnels dans le contexte spécifique des entreprises privées congolaises.

Une pré-enquête menée au sein de l'entreprise Auto Lubumbashi a révélé une amélioration progressive du taux de réalisation des objectifs stratégiques entre 2020 et 2022.

C'est dans ce cadre que s'inscrit notre étude, une pré-enquête réalisée en novembre 2023 au sein de l'entreprise Auto Lubumbashi a révélé des progrès notables, comme le montre le tableau 1 ci-dessous :

Tableau 1 : Taux de réalisation des objectifs

Année	Pourcentage réalisé	Objectifs principaux
2020	60%	- Concurrencer le marché économique. - Qualité des produits et services.
2021	67%	- Construction des bâtiments propres. - Ouverture du siège à Likasi et à Kolwezi. - Qualité du travail et standardisation des produits.
2022	80%	- Livraison rapide. - Ouverture de plusieurs magasins et garages. - Exigences standards et modernes (PTNTIC). - Services modernisés. - Accroître la production.

Source : Projets Auto-Lubumbashi.

Il est évident que, sur une période de trois ans, l'entreprise Auto Lubumbashi a progressivement atteint et même surpassé certains de ses objectifs stratégiques. Cette amélioration continue suggère que plusieurs facteurs spécifiques ont joué un rôle crucial dans ce succès.

Ces observations soulèvent une question essentielle qui guidera notre recherche et celle-ci répond à la question suivante : **Quels sont les facteurs déterminants de la performance organisationnelle au sein de l'entreprise Auto-Lubumbashi ?**

Hormis l'introduction et la conclusion, cette étude est organisée en quatre parties : la revue de la littérature, la méthodologie, les résultats et la discussion.

1. Revue de la littérature

Cette étude s'inscrit dans une perspective théorique mobilisant la théorie des parties prenantes, la théorie des relations humaines ainsi que la théorie systémique.

Nous procéderons à une revue de la littérature, explorant les concepts théoriques et empiriques qui pourraient éclairer les mécanismes sous-jacents à la performance organisationnelle observée dans cette entreprise.

Freeman (1984) considère l'entreprise comme un ensemble d'acteurs interdépendants dont les intérêts doivent être pris en compte dans le processus décisionnel organisationnel. Selon cette approche, la performance d'une organisation dépend de sa capacité à satisfaire les attentes de ses différentes parties prenantes, notamment les employés, les clients, les dirigeants, les fournisseurs et les partenaires institutionnels. L'auteur souligne que l'entreprise ne peut atteindre ses objectifs de manière durable sans établir des relations équilibrées avec les groupes qui influencent ses activités. Dans notre étude, cette théorie permet de comprendre l'importance de la communication interne, du leadership et des compétences collectives dans l'amélioration de la performance organisationnelle. Une communication efficace favorise la coordination des acteurs organisationnels, tandis qu'un leadership participatif contribue à renforcer l'engagement des employés et la cohésion au sein de l'organisation.

Mayo (1933) met l'accent sur l'importance des facteurs humains dans la performance des organisations. Selon cet auteur, la motivation des employés, la qualité des relations interpersonnelles, la communication et le climat organisationnel influencent directement la productivité et l'efficacité au travail. Cette approche montre que les travailleurs ne sont pas uniquement motivés par les facteurs économiques, mais également par les besoins sociaux, la reconnaissance et le sentiment d'appartenance au groupe. Ainsi, une organisation qui favorise l'écoute, la collaboration et l'implication des employés améliore généralement sa performance globale. Cette théorie est pertinente dans cette étude car elle explique l'impact de la communication interne et du leadership sur la motivation et l'engagement des employés dans l'atteinte des objectifs organisationnels.

Bertalanffy (1968) considère l'entreprise comme un système composé de plusieurs éléments interdépendants qui interagissent de manière permanente. Selon cette approche, l'organisation fonctionne comme un ensemble structuré dans lequel chaque composante influence le fonctionnement global du système. La performance organisationnelle résulte ainsi de l'interaction entre différents sous-systèmes tels que la communication, le leadership, les compétences collectives et l'innovation. Cette théorie permet de justifier l'analyse simultanée des différentes variables explicatives retenues dans cette étude. Elle met en évidence le fait que la performance organisationnelle dépend de la qualité des relations et des interactions entre les différents mécanismes organisationnels.

Plusieurs recherches ont démontré que la communication interne constitue un levier essentiel de coordination organisationnelle et de motivation des employés. Donjean (2006) souligne que

la communication interne améliore non seulement la circulation de l'information mais également l'engagement des employés.

D'Almeida et Libaert (2014) considèrent la communication interne comme un mécanisme stratégique favorisant l'adhésion des employés aux objectifs organisationnels.

Concernant les compétences collectives, Amherdt et al. (2002) montrent que la collaboration et le partage des connaissances améliorent l'efficacité organisationnelle dans les environnements de travail complexes.

Par ailleurs, plusieurs études mettent en évidence le rôle de l'innovation dans la performance des entreprises. Tremblay (2012) affirme que les organisations capables de stimuler l'apprentissage organisationnel et l'innovation disposent généralement d'un avantage concurrentiel durable.

Cependant, malgré la richesse de ces travaux, plusieurs limites peuvent être relevées. Premièrement, de nombreuses études restent focalisées sur des contextes occidentaux ou des entreprises publiques. Deuxièmement, peu de recherches analysent simultanément la communication interne, les compétences collectives, l'innovation et le leadership dans les entreprises privées congolaises.

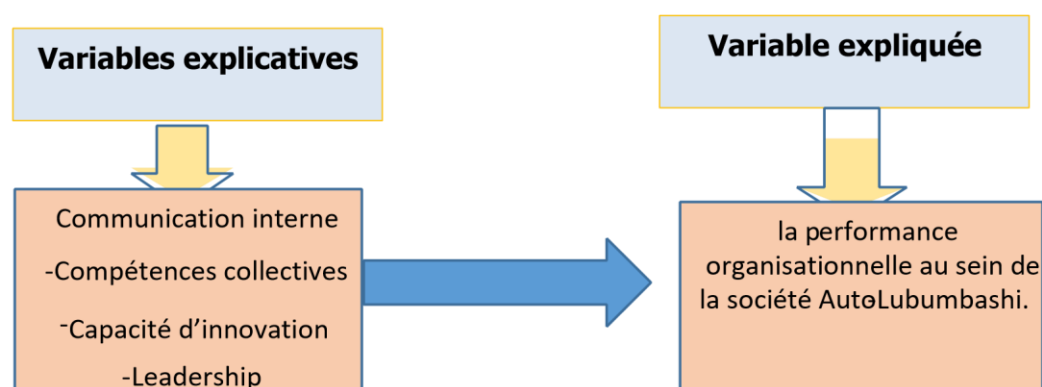
La présente étude cherche donc à contribuer à cette littérature en proposant une analyse intégrée des facteurs explicatifs de la performance organisationnelle dans le contexte spécifique d'Auto Lubumbashi. Ainsi, notre problématique s'articule autour de la question suivante :

Quels sont les facteurs explicatifs de la performance organisationnelle au sein de l'entreprise Auto Lubumbashi ?

Pour répondre à cette question, les hypothèses suivantes ont été formulées :

- H1 : La communication interne influence positivement la performance organisationnelle.
- H2 : Les compétences collectives influencent positivement la performance organisationnelle.
- H3 : La capacité d'innovation influence positivement la performance organisationnelle.
- H4 : Le leadership influence positivement la performance organisationnelle.

Ces hypothèses seront testées à travers des analyses empiriques, dont les résultats confirmeront ou infirmeront les relations présumées entre ces variables et la performance organisationnelle de l'entreprise étudiée. Le modèle théorique présenté en figure 1 servira de cadre pour l'analyse des données collectées.

Figure 1 : Modèle théorique explicatif

Source : Auteurs

Pour faciliter le travail de terrain, il est nécessaire de mettre en place le processus d'opérationnalisation. (Tableau 2).

Tableau 2 : Opérationnalisations des variables

Variables	Indicateurs	Mesure
Communication interne	Outils et voies appropriés de communications	Echelle de likert 1 à 5.
Compétences Collectives	Collaboration , partage de connaissances	Echelle de likert 1 à 5.
Capacité d'innovation	Initiative d'innovation	Echelle de likert 1 à 5.
Leadership	Prise de décision, climat organisationnel	Echelle de likert 1 à 5.
Performance organisationnelle	Productivité des employés	Echelle de likert 1 à 5.

Source : Littérature

Pour confirmer ou infirmer hypothèses, nous faisons recours à la méthodologie.

2. Méthodologie de la recherche

Dans le cadre de notre étude, nous avons adopté une approche quantitative appuyée par des méthodes statistiques, jugées les plus appropriées pour répondre à notre question de recherche. Cette approche a été complétée par des techniques d'observation, de collecte documentaire, et par une enquête par sondage. Pour le traitement et l'analyse des données, nous avons utilisé le logiciel Xlstat, qui nous a permis d'identifier l'influence entre les variables et de catégoriser les modalités recueillies.

Pour déterminer la taille de l'échantillon, nous avons ciblé les employés de l'entreprise Auto Lubumbashi répondant aux critères suivants : de tout âge, de genre masculin ou féminin, ayant moins d'un an ou plus d'ancienneté dans la société, et appartenant au cadre exécutif de l'entreprise. L'entité compte 174 agents. Après application des formules proportionnelles de calcul et de correction (KAMENGA, 2023), nous avons obtenu un échantillon de 120 agents.

$$n = \frac{z_{\alpha/2}^2 * ps(1 - ps)}{e^2}$$

Avec :

- $z_{\alpha/2}^2$: valeur de la loi normale centrée réduite au seuil α (1,96)
 - ps : proportion ou fréquence observée dans l'échantillon (0,5)
 - e : précision souhaitée de l'étude (0,05)
- $$Nf = \frac{nc}{1 + \frac{nc}{N}}$$
- Avec :
- Nf : Echantillon finale
 - nc : Echantillon classique (384)
 - N : Taille de la population (174)

La sélection des individus quant à elle, s'est faite par un échantillonnage par strate qui est l'une des techniques de la méthode probabiliste dans laquelle chaque service a constitué une strate avec un nombre précis d'agent (KAMENGA, 2023).

Les variables étudiées ont été mesurées à l'aide d'échelles de Likert allant de 1 à 5.

Les données collectées ont été traitées à l'aide du logiciel XLSTAT. Les analyses statistiques reposent principalement sur :

- les statistiques descriptives ;
- le test du Khi-deux d'indépendance ;
- l'Analyse Factorielle des Correspondances (AFC).

Le test du Khi-deux a permis d'identifier l'existence d'une association statistiquement significative entre les variables étudiées et la performance organisationnelle. Quant à l'AFC, elle a été utilisée comme outil exploratoire permettant de visualiser les proximités entre les différentes modalités des variables.

Toutefois, il convient de souligner que ces analyses permettent principalement d'identifier des relations d'association et non des relations causales directes.

Les différents éléments recueillis nous ont permis de dresser l'effectif des employés selon les départements consigné dans le tableau 3.

Tableau 3 : Effectif selon les départements

Services	Effectif	Effectifs en %
Ressources Humaines	5	3%
Marketing Design	6	3%
Marketing Broderie	3	2%
Finances	8	4%
Informatique	4	2%
Cotation	5	3%
Gestion Commandes Clients	5	3%
SMQ	2	1%
Laboratoire	1	1%
Commercial	2	1%
Visual Merchandising Nettoyage	2	1%
Garage	2	1%
Showroom	5	3%
Total	52	30%
	74	43%
	174	100%

Source : Gestion de l'effectif et des mouvements du personnel Auto Lubumbashi.

Le tableau suivant comporte la répartition de l'échantillon selon les services.

Tableau 4 : Répartition de l'échantillon selon les services

Services	Effectifs	Effectifs en %
Garage	37	30%
Showroom	52	43%
Total	120	100%

Source : l'entité

3. Résultats de l'étude

Le nombre de répondant pour chaque service a été obtenu en prenant : « l'effectif en pourcentage de chaque service * la taille de l'échantillon » (KAMENGA, 2023).

Comme l'indique notre tableau, nous avons obtenu les réponses de 120 employés ayant les critères qui suivent : des personnes de tout type d'âge, du genre masculin ou féminin, ayant moins d'un an ou plus dans la société, faisant partis du cadre exécutif de l'entreprise. Dont : 3 employés soit 3% du service des ressources humaines, 4 employés soit 3% du service de marketing design ; 2 employés soit 2% du service de marketing broderie ; 5 employés soit 4% du service des finances ; 3 employés soit 3% du service informatique ; 3 employés soit 3% du service de cotation ; 3 employés soit 3% du service de gestion de commandes clients ; 1 employé soit 1% du service de management de qualité ; 1 employé soit 1% du service de laboratoire ; 1 employé soit 1% du service commercial ; 1 employé soit 1% du service du Visual merchandising , 3 employés ou 3% du service de nettoyage ; 37 employés soit 30% du garage ; 52 employés soit 43% du showroom. L'échantillonnage étant réalisé, les statistiques descriptives permettent de mieux représenter et catégoriser les informations contenues dans la base de données.

Le tableau 5 illustre les statistiques descriptives

Variabl e/St atisti que	Nb. D'obs ervati ons	Nb. De valeurs manqua nte s	Somme des poids	Répartiti on par souséch antillon (%)	Nb de. modalités	Mode	Mode · Effect if	Modalités	Effectif par modalité	Fréquence par modalité (%)
Genre	120	0	120	100	2	Masculi n	82	Féminin	38	31,667
								Masculin	82	68,333
Age	120	0	120	100	3	Entre 25-40 ans	70	Entre 25-40 ans	70	58,333
								Moins de 25 ans	38	31,667
								Plus de 40 ans	12	10
eau d'étude	120	0	120	100	4	3	51	2	7,000	5,833
								3	51,000	42,500
								4	13,000	10,833
							5		49,000	40,833
Ancien neté	120	0	120	100	3	Plus de 5 ans	45	De 1 à 5 ans	44,000	36,667

								Moins d'1 an	31,000	25,833
								Plus de 5 ans	45,000	37,500
Communication internationale	120	0	120	100	5	D'accord	47	D'accord	47,000	39,167
								Incertain	36,000	30,000
								Pas d'accord	16,000	13,333
								Pas du tout d'accord	3,000	2,500
								Tout à fait d'accord	18,000	15,000
Communication	120	0	120	100	5	D'accord	46	D'accord	46,000	38,333
								Incertain	35,000	29,167
								Pas d'accord	20,000	16,667
								Pas du tout d'accord	4,000	3,333
								Tout à fait d'accord	15,000	12,500
Compétence	120	0	120	100	5	D'accord	52	D'accord	52,000	43,333
								Incertain	35,000	29,167
								Pas d'accord	11,000	9,167
								Pas du tout d'accord	6,000	5,000
								Tout à fait d'accord	16,000	13,333
Compétence	120	0	120	100	5	D'accord	62	D'accord	62,000	51,667
								Incertain	23,000	19,167
								Pas d'accord	18,000	15,000
								Pas du tout d'accord	4,000	3,333
								Tout à fait d'accord	13,000	10,833
Capacité d'in	120	0	120	100	5	Souvent	43	Moyenne ment	31,000	25,833
								Pas du tout	6,000	5,000
								Rarement	22,000	18,333
								Souvent	43,000	35,833
								Très souvent	18,000	15,000

Capacité d'in	120	0	120	100	5	Moyennement	43	Moyenne	43,000	35,833
								Pas du tout	3,000	2,500
								Rarement	17,000	14,167
								Souvent	41,000	34,167
								Très souvent	16,000	13,333
Leadership A	120	0	120	100	5	D'accord	45	D'accord	45,000	37,500
								Incertain	32,000	26,667
								Pas d'accord	23,000	19,167
								Pas du tout d'accord	3,000	2,500
								Tout à fait d'accord	17,000	14,167
Leadership B	120	0	120	100	5	Moyennement	40	Moyenne	40,000	33,333
								Pas du tout	4,000	3,333
								Rarement	25,000	20,833
								Souvent	34,000	28,333
								Très souvent	17,000	14,167
Performance	120	0	120	100	5	Quasi-totalité	43	Plus que la moitié	18,000	15,000
								Plus que la moitié	31,000	25,833
								Quasi-totalité	43,000	35,833
								Totalité	22,000	18,333
								Très peu de tâche	6,000	5,000

Source : à l'aide du logiciel Xlstat

Les statistiques descriptives montrent que la majorité des répondants sont des hommes (68,333 %), âgés principalement de 25 à 40 ans (58,333 %), disposant majoritairement d'un niveau de formation universitaire. Les résultats indiquent également qu'une part importante des employés possède plus de cinq ans d'ancienneté au sein de l'entreprise. Ces caractéristiques permettent de mieux comprendre le profil des répondants ayant participé à l'étude.

Le tableau 6 illustre le test entre la première variable sur communication interne et la performance organisationnelle.

Tableau 6 : Test d'indépendance entre la communication interne (A) et la performance organisationnelle.

Khi ²	(Valeur	
observée)		69,345
Khi ²	(Valeur	
critique)		26,296
DDL		16
p-value		<0,0001
alpha		0,05

Source : à l'aide du logiciel Xlstat

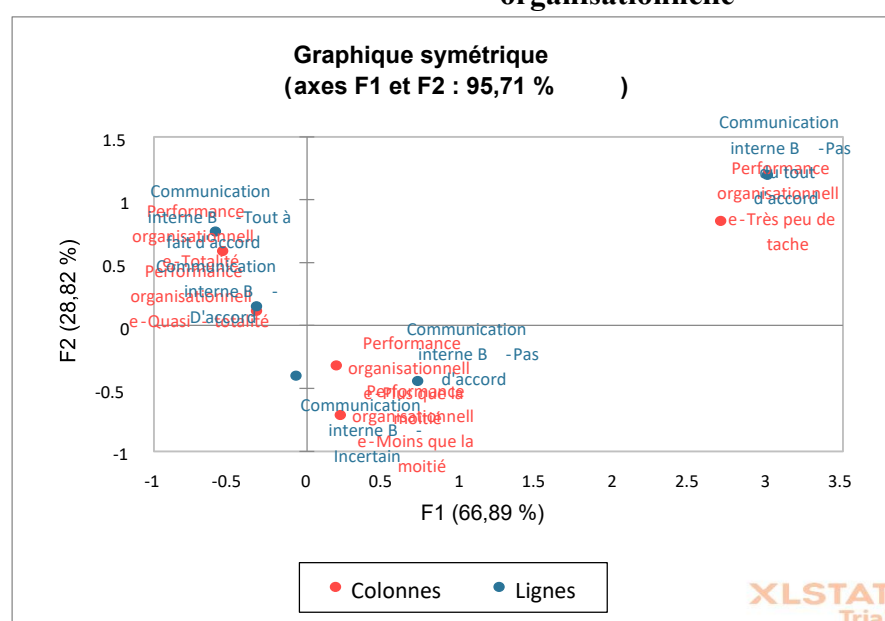
H0 : il n'existe pas un lien entre les variables

H1 : il existe un lien entre les variables

Etant donné que le khi² observée est supérieur au khi² calculé et que la pvalue calculée est inférieure au niveau de signification alpha=0,05, on doit rejeter l'hypothèse nulle H0, et retenir l'hypothèse alternative Ha. Cependant il existe un lien positif entre la communication interne et la performance organisationnelle.

La figure 2 illustre la clairement le rapport entre la première variable sur la communication interne et la performance organisationnelle.

Figure 2 : Graphique symétrique entre la communication interne (A) et la performance organisationnelle



Source : à l'aide du logiciel Xlstat

L'on observe ici que les employés qui ne sont pas du tout d'accord avec les outils et moyens utilisés en entreprises exécutent très peu de tâche, ceux qui en sont pas d'accord en exécutent moins que la moitié, ceux qui en sont incertain en exécutent plus que la moitié, ceux qui en sont d'accord la quasi-totalité et ceux qui en sont tout à fait d'accord exécutent la totalité des tâches. Le tableau 7 démontre le test entre la deuxième variable sur communication interne et la performance organisationnelle.

Tableau 7 : Test d'indépendance entre la communication interne (B) et la performance organisationnelle.

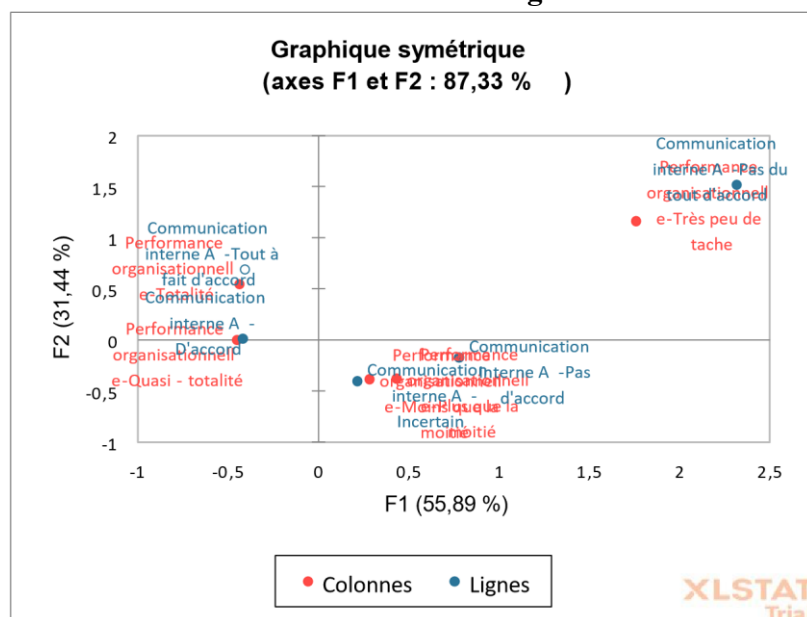
Khi ² (Valeur		
observée)		85,462
Khi ²	(Valeur	
critique)		26,296
DDL		16
p-value		<0,0001
Alpha		0,05

Source : à l'aide du logiciel Xlstat

Etant donné que le khi² observée est supérieur au khi² calculé et que la pvalue calculée est inférieure au niveau de signification alpha=0,05, on doit rejeter l'hypothèse nulle H₀, et retenir l'hypothèse alternative H_a. Cependant il existe un lien positif entre la communication interne et la performance organisationnelle.

La figure 3 démontre la clairement le rapport entre la première variable sur la communication interne et la performance organisationnelle.

Figure 3 : Graphique symétrique entre la communication interne (B) et la performance organisationnelle



Source : à l'aide du logiciel Xlstat

Dans ce graphique, on peut observer que les employés qui ne sont pas du tout d'accord du fait de recevoir toutes les informations en entreprises exécutent très peu de tâches, ceux qui en sont pas d'accord en exécutent moins que la moitié, ceux qui en sont incertain en exécutent plus que la moitié, ceux qui en sont d'accord la quasi-totalité et ceux qui en sont tout à fait d'accord exécutent la totalité des tâches.

Le tableau 8 démontre le test entre la première variable sur les compétences collectives et la performance organisationnelle

Tableau 8 : Test d'indépendance entre les compétences collectives (A) et la performance organisationnelle.

Khi ² (Valeur		
observée)		91,998
Khi ²	(Valeur	
critique)		26,296
DDL		16
p-value		<0,0001
alpha		0,05

Source : à l'aide du logiciel Xlstat

Tableau 9 : Test d'indépendance entre les compétences collectives (B) et la performance organisationnelle.

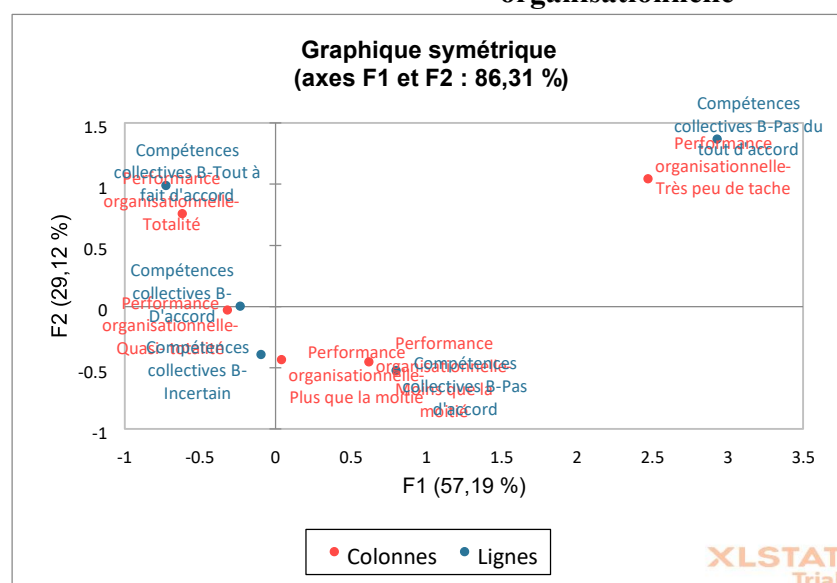
Khi ² (Valeur)		
observée)		98,522
Khi ²	(Valeur)	
critique)		26,296
DDL		16
p-value		<0,0001
alpha		0,05

Source : à l'aide du logiciel Xlstat

Etant donné que le khi² observée est supérieur au khi² calculé et que la p-value calculée est inférieure au niveau de signification $\alpha=0,05$; On doit rejeter l'hypothèse nulle H₀, et retenir l'hypothèse alternative H_a. Cependant il existe un lien positif entre les compétences collectives et la performance organisationnelle.

La figure 5 illustre clairement le rapport entre la deuxième variable sur les compétences collectives et la performance organisationnelle.

Figure 5 : Graphique symétrique entre les compétences collectives (B) et la performance organisationnelle



Source : à l'aide du logiciel Xlstat

L'on peut observer que les employés qui ne sont pas du tout d'accord du fait qu'ils reçoivent des formations exécutent très peu de tâche, ceux qui en sont pas d'accord en exécutent moins que la moitié, ceux qui en sont incertain en exécutent plus que la moitié, ceux qui en sont d'accord la quasi-totalité et ceux qui en sont tout à fait d'accord exécutent la totalité des tâches. Le tableau 10 démontre le test entre la première variable sur la capacité d'innovation et la performance organisationnelle.

Tableau 10 : Test d'indépendance entre la capacité d'innovation (A) et la performance organisationnelle.

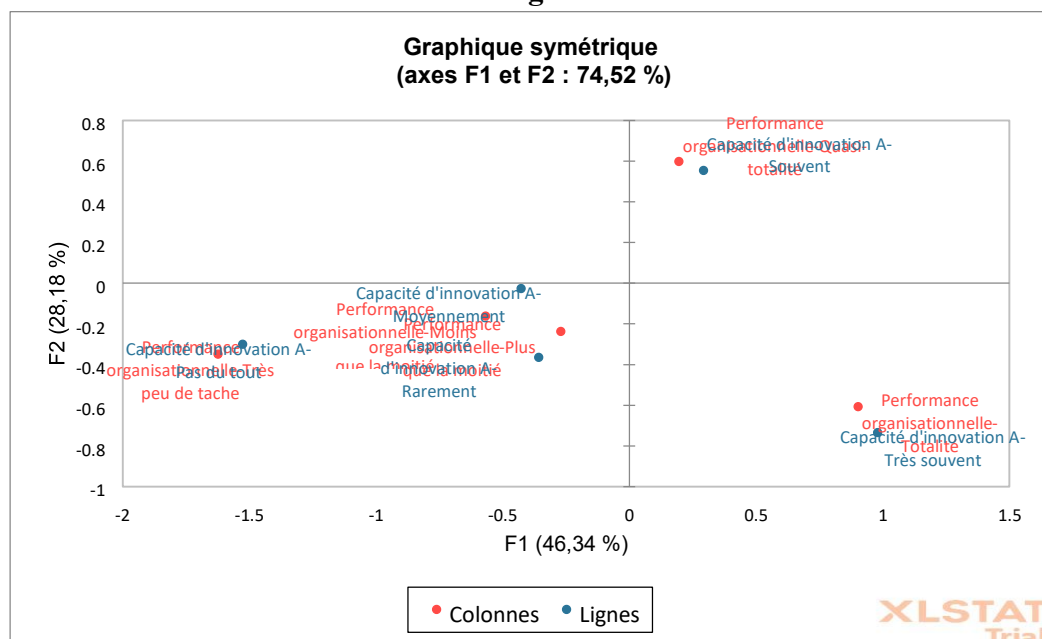
Khi ² (Valeur		
observée)		93,738
Khi ²	(Valeur	
critique)		26,296
DDL		16
p-value		<0,0001
alpha		0,05

Source : à l'aide du logiciel Xlstat

Etant donné que le khi² observée est supérieur au khi² calculé et que la p-value calculée est inférieure au niveau de signification $\alpha=0,05$, on doit rejeter l'hypothèse nulle H₀, et retenir l'hypothèse alternative H_a. Cependant il existe un lien positif entre la capacité d'innovation et la performance organisationnelle.

La figure 6 illustre clairement le rapport entre la première variable sur la capacité d'innovation et la performance organisationnelle.

Figure 6 : Graphique symétrique entre les capacités d'innovation (A) et la performance organisationnelle



Source : à l'aide du logiciel Xlstat

Ici, les employés qui ne proposent pas du tout des nouvelles idées sur les tâches qui leurs sont attribués en exécutent très peu, ceux qui en proposent rarement en exécutent plus que la moitié, ceux qui en proposent moyennement en exécutent plus que la moitié, ceux qui en proposent souvent en exécutent la quasi-totalité et ceux qui en proposent très souvent exécutent la totalité des tâches.

Le tableau 11 illustre le test entre la deuxième variable sur la capacité d'innovation et la performance organisationnelle.

Tableau 11 : Test d'indépendance entre la capacité d'innovation (B) et la performance organisationnelle.

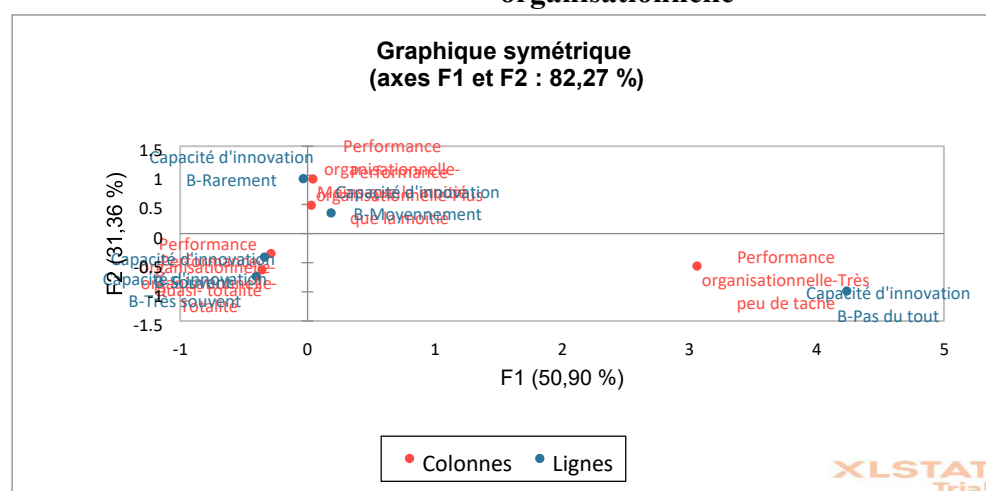
Khi ² (Valeur observée)	123,067
Khi ² (Valeur critique)	26,296
DDL	16
p-value	<0,0001
alpha	0,05

Source : à l'aide du logiciel Xlstat

Etant donné que le χ^2 observée est supérieur au χ^2 calculé et que la p-value calculée est inférieure au niveau de signification $\alpha=0,05$, on doit rejeter l'hypothèse nulle H_0 , et retenir l'hypothèse alternative H_a . Cependant il existe un lien positif entre la capacité d'innovation et la performance organisationnelle.

La figure 7 illustre clairement le rapport entre la deuxième variable sur la capacité d'innovation et la performance organisationnelle.

Figure 7 : Graphique symétrique entre la capacité d'innovation (B) et la performance organisationnelle



Source : à l'aide du logiciel Xlstat

Ici, les employés qui ne disposent pas du tout des nouvelles idées sur les tâches qui leurs sont attribués en exécutent très peu, ceux qui en disposent rarement en exécutent plus que la moitié, ceux qui en disposent moyennement en exécutent plus que la moitié, ceux qui en disposent souvent en exécutent la quasi-totalité et ceux qui en disposent très souvent exécutent la totalité des tâches.

Le tableau 12 illustre le test entre la première variable sur le leadership et la performance organisationnelle.

Tableau 12 : Test d'indépendance entre le leadership (A) et la performance organisationnelle.

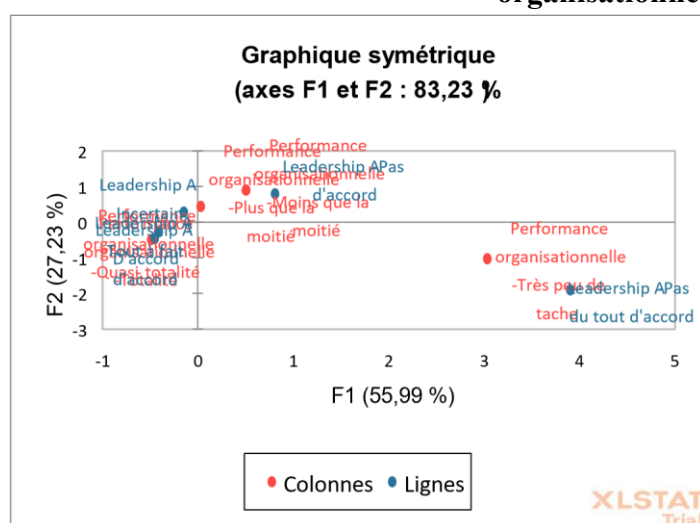
Khi ² (Valeur observée)	129,483
Khi ² (Valeur critique)	26,296
DDL	16
p-value	<0,0001
alpha	0,05

Source : à l'aide du logiciel Xlstat

Etant donné que le χ^2 observée est supérieur au χ^2 calculé et que la p-value calculée est inférieure au niveau de signification $\alpha=0,05$, on doit rejeter l'hypothèse nulle H_0 , et retenir l'hypothèse alternative H_a . Cependant il existe un lien positif entre le leadership et la performance organisationnelle.

La figure 8 illustre clairement le rapport entre la deuxième variable sur la capacité d'innovation et la performance organisationnelle.

Figure 8 : Graphique symétrique entre le leadership (A) et la performance organisationnelle



Source : à l'aide du logiciel Xlstat

L'on peut constater que les employés qui ne pas du tout d'accord avec le style de leadership instauré dans l'entreprise exécutent très peu de tâches, ceux qui ne sont pas d'accord en exécutent plus que la moitié, ceux qui sont incertain en exécutent plus que la moitié, ceux qui sont d'accord en exécutent la quasi-totalité et ceux qui sont tout à fait d'accord exécutent la totalité des tâches.

Le tableau 13 illustre le test entre la première variable sur le leadership et la performance organisationnelle.

Tableau 13: Test d'indépendance entre le leadership (B) et la performance organisationnelle.

Khi ² (Valeur observée)	104,397
Khi ² (Valeur critique)	26,296
DDL	16
p-value	<0,0001
alpha	0,05

Source : à l'aide du logiciel Xlstat

professionnelles. Ainsi, les modalités « d'accord » et « tout à fait d'accord » sont généralement associées à la « quasi-totalité » ou à la « totalité » des tâches exécutées, conformément aux tableaux et graphiques présentés dans l'article.

Cependant, les résultats doivent être interprétés avec prudence. Les analyses mobilisées permettent principalement d'identifier des associations statistiques entre les variables étudiées et non des relations causales directes. Cette précision répond aux remarques des évaluateurs concernant l'interprétation des résultats statistiques.

4. Discussion des résultats

Les résultats obtenus rejoignent plusieurs travaux antérieurs portant sur les déterminants de la performance organisationnelle.

Ils confirment notamment les conclusions de Tarik, Bouaziz et Ajerame (2022), selon lesquelles la communication interne joue un rôle important dans la motivation et la coordination organisationnelle.

Les résultats corroborent également les travaux de Boubakary et Donatienne (2021), qui soulignent que les compétences collectives et la capacité d'innovation contribuent significativement à la performance des entreprises.

De plus, les conclusions relatives au leadership rejoignent les travaux de Sene (2021) ainsi que ceux de Cera et Kusaku (2020), qui mettent en évidence l'importance du leadership dans l'engagement et la productivité des employés.

Toutefois, contrairement à certaines affirmations initiales de l'étude, les analyses réalisées ne permettent pas d'affirmer une robustesse causale forte des résultats. En effet, l'absence d'analyses économétriques avancées, telles que la régression multiple ou les modèles d'équations structurelles, limite la portée explicative des conclusions.

Par ailleurs, les variables étudiées ont été mesurées à travers un nombre limité d'indicateurs, ce qui peut réduire la précision des résultats obtenus.

Conclusion

Notre étude avait pour objectif d'identifier les facteurs explicatifs de la performance organisationnelle au sein de l'entreprise Auto Lubumbashi.

Les résultats obtenus montrent que la communication interne, les compétences collectives, la capacité d'innovation et le leadership sont associés positivement à la performance organisationnelle. Cette étude met ainsi en évidence l'importance des pratiques

organisationnelles favorisant la circulation de l'information, la collaboration entre les employés, l'innovation et l'implication du personnel.

Toutefois, cette recherche présente certaines limites. Premièrement, elle repose sur un seul terrain d'étude, ce qui limite la généralisation des résultats. Deuxièmement, les analyses statistiques utilisées ne permettent pas d'identifier l'influence relative de chaque variable sur la performance organisationnelle.

Les recherches futures pourraient intégrer des modèles économétriques plus robustes tels que la régression multiple, l'Analyse en Composantes Principales (ACP) ou les modèles d'équations structurelles afin de renforcer la portée explicative des résultats.

À la lumière des résultats obtenus, plusieurs recommandations peuvent être formulées :

- Renforcer les mécanismes de communication interne afin d'améliorer la circulation de l'information.
- Encourager les pratiques collaboratives et le partage des connaissances.
- Développer des programmes de formation continue pour renforcer les compétences collectives.
- Favoriser les initiatives innovantes au sein de l'entreprise.
- Mettre en place un style de leadership participatif favorisant l'implication des employés.
- Intégrer des outils statistiques plus avancés dans les recherches futures.

Enfin, il est important de noter que des recherches futures devraient se concentrer sur l'identification d'autres facteurs influents et sur la hiérarchisation de leur impact sur la performance organisationnelle. Une telle démarche permettrait de dresser un tableau plus complet des éléments déterminants, offrant ainsi aux entreprises des pistes d'amélioration encore plus ciblées et efficaces.

Bibliographie

- Amherdt, C., Rabasse, F., Emery, Y., & Giauque, D. (2002). *Compétences collectives dans les organisations : Émergence, gestion et développement* (2e éd.). Presses de l'Université Laval.
- Bertalanffy, L. von. (1968). *General system theory: Foundations, development, applications*. George Braziller.
- Boubakary, B., & Donatienne, D. (2021). La performance des PME au Cameroun : Une explication par le diptyque compétence et capacité organisationnelle. *Question(s) de Management*, (32), 25-42.
- Cera, E., & Kusaku, A. (2020). Factors influencing organizational performance: Work environment, training-development, management, and organizational culture. *European Journal of Economics and Business Studies*, 6(1), 1-13.
- D'Almeida, F., & Libaert, T. (2014). *La communication interne des entreprises* (7e éd.). Dunod.
- Donjean, P. (2006). *La communication interne* (2e éd.). Edipro.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Kamenga, P. (2023). *Note de cours d'introduction aux logiciels et analyse des données*. Université Nouveaux Horizons.
- Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. Macmillan.
- Sene, I. (2021). Leadership, motivation et performance organisationnelle : Étude du cas d'un programme de microfinance sociale au Sénégal. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 4(1), 894-910.
- Tarik, M., Bouaziz, R., & Ajerame, M. (2022). Perception du rôle de la communication interne dans la performance organisationnelle : Cas des PME agroalimentaires de la ville d'Agadir. *L'Entreprise Connectée*, 135-141.
- Tremblay, D.-G. (2012). *Performance organisationnelle et temps sociaux* (3e éd.). Presses de l'Université du Québec.