

Audit opérationnel comme levier de résilience des PME congolaises face à l'environnement hostile

Operational auditing as a lever for the resilience of Congolese SMEs in the face of a hostile environment

MBUYI ILUNGA Emmanuel-Célestin

Doctorant

Faculté des Sciences Economique et de Gestion

Département des sciences de Gestion

Université de Kinshasa

République Démocratique du Congo

Date de soumission : 06/05/2026

Date d'acceptation : 29/07/2026

Pour citer cet article :

MBUYI ILUNGA E. C. (2026) «Audit opérationnel comme levier de résilience des PME congolaises face à l'environnement hostile», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 9 : Numéro 3 » pp : 1004 - 1031

Résumé

Cet article examine l'apport de l'audit opérationnel à la gouvernance et à la résilience des PME congolaises évoluant dans un environnement hostile. S'appuyant sur une démarche positiviste et hypothético-déductive enrichie d'une analyse qualitative. L'étude s'appuie sur un échantillon non-probabiliste issu du répertoire fiscal de la DGI. Sur 348 PME ciblées, 109 questionnaires exploitables ont été retenus. Les analyses réalisées avec SPSS, JASP, Jamovi, Excel et IRaMuTeQ présentent une fiabilité satisfaisante ($\alpha = 0,744$; $KMO = 0,740$; Bartlett, $p < 0,001$). Cette fiabilité a émergé trois profils de PME : les PME fortement contraintes mais résilientes (60,55 %) ; les PME à gouvernance intermédiaire et résilience stable (8,26 %) ; et enfin les PME à gouvernance stratégique fortement résilientes (31,19 %). Dès lors, l'audit opérationnel influence positivement la gouvernance ($\beta = 0,351$; $p < 0,001$) et celle-ci renforce la résilience des PME étudiées par médiation ($\beta = 0,307$; $p = 0,010$). L'hostilité de l'environnement quant à elle, amplifie ces relations ($\beta = 0,279$; $p = 0,023$) ; tandis que des mécanismes informels complètent les dispositifs formels de gouvernance et mènent au *modèle formel-substitutif et contingent* adapté aux réalités contextuelles des PME congolaises.

Mots-clés : audit opérationnel ; gouvernance ; résilience ; PME ; environnement hostile.

Abstract

This article examines the contribution of operational auditing to the governance and resilience of Congolese SMEs operating in a hostile environment. It employs a positivist and hypothetico-deductive approach, enriched by qualitative analysis. This paper is based on a non-probability sample drawn from the tax register of the DGI. Of the 348 SMEs targeted, 109 usable questionnaires were selected. Analyses performed using SPSS, JASP, Jamovi, Excel, and IRaMuTeQ demonstrate satisfactory reliability ($\alpha = 0.744$; $KMO = 0.740$; Bartlett, $p < 0.001$). This reliability revealed three SME profiles : highly constrained but resilient SMEs (60.55%) ; SMEs with intermediate governance and stable resilience (8.26%) ; and finally, highly resilient SMEs with strategic governance (31.19%). Therefore, operational auditing positively influences governance ($\beta = 0.351$; $p < 0.001$), and governance, in turn, strengthens the resilience of the SMEs studied through mediation ($\beta = 0.307$; $p = 0.010$). A hostile environment, for its part, amplifies these relationships ($\beta = 0.279$; $p = 0.023$) ; while informal mechanisms complement formal governance structures and lead to a formal-substitutive and contingent model adapted to the contextual realities of Congolese SMEs.

Keywords : operational auditing; governance; resilience; SMEs; hostile environment.

1 Introduction

Les petites et moyennes entreprises (PME) occupent une place déterminante dans les économies en développement en raison de leur contribution à la création d'emplois, à la génération des revenus et à la dynamisation du tissu économique local (OCDE, 2004 ; Kamala, 2014). En République Démocratique du Congo (RDC), elles représentent environ 95 % des unités économiques et participent significativement à l'activité nationale, malgré la prédominance du secteur informel (INS, 2022 ; Banque mondiale, 2019). Leur rôle apparaît d'autant plus stratégique que l'économie congolaise demeure confrontée à des défis structurels qui limitent le développement du secteur privé.

Cependant, les PME congolaises évoluent dans un environnement particulièrement hostile caractérisé par l'instabilité institutionnelle, la faiblesse des infrastructures, les difficultés d'accès au financement, la pression fiscale, l'informalité économique et l'intensité de la concurrence (Banque mondiale, 2019 ; Ministère des PME, 2020 ; INS, 2022). Ces contraintes affectent leur compétitivité, réduisent leurs perspectives de croissance et expliquent en partie leur forte vulnérabilité (Kamala, 2014 ; Banque mondiale, 2019). Dans un tel contexte, la survie et la pérennité de ces organisations dépendent non seulement des conditions externes, mais également de leur capacité à mettre en place des mécanismes internes favorisant une gestion efficace des risques, une meilleure prise de décision et une capacité d'adaptation durable (Jensen & Meckling, 1976 ; Freeman, 1984 ; Charreaux, 2004).

Parmi ces mécanismes, l'audit opérationnel suscite un intérêt croissant. Initialement perçu comme un outil de contrôle destiné à améliorer l'efficacité des activités, il est aujourd'hui considéré par de nombreux chercheurs comme un instrument susceptible de soutenir la gouvernance organisationnelle, la maîtrise des risques et l'amélioration continue des processus (Renard & Nussbaumer, 2011 ; Belhachemi Amina et al., 2013 ; Haddini & Rachide, 2025). Cette évolution s'inscrit dans un contexte où les organisations recherchent des dispositifs capables de renforcer leur capacité de résilience face aux chocs et aux incertitudes (Torrès, 1997 ; Levratto, 2009 ; Mmenge et al., 2020).

Malgré cet intérêt, la littérature demeure encore limitée sur le rôle spécifique de l'audit opérationnel dans les PME évoluant en environnement hostile. Les recherches existantes se concentrent principalement sur l'audit financier, le contrôle interne ou le contrôle de gestion. Lorsqu'elles abordent l'audit opérationnel, elles étudient généralement soit ses effets sur la gouvernance, soit ses effets sur la performance ou l'adaptation organisationnelle, sans analyser

conjointement ces variables.

En outre, les travaux consacrés aux PME africaines et particulièrement congolaises restent relativement rares, alors même que ces entreprises sont confrontées à des contraintes environnementales spécifiques.

Cette situation illustre une double lacune. D'une part, les relations entre audit opérationnel, gouvernance et résilience sont souvent étudiées de manière fragmentée. D'autre part, l'influence de l'environnement hostile dans ces relations demeure insuffisamment explorée. Pourtant, comprendre ces interactions, apparaît essentiel pour expliquer comment certaines PME parviennent à maintenir leurs activités, à s'adapter aux contraintes et à préserver leur performance dans des contextes marqués par une forte incertitude.

Afin de répondre à cette lacune, le présent article propose un modèle intégrateur et multidimensionnel. Il articule les approches de la gouvernance, de la résilience et de la contingence environnementale des PME congolaises.

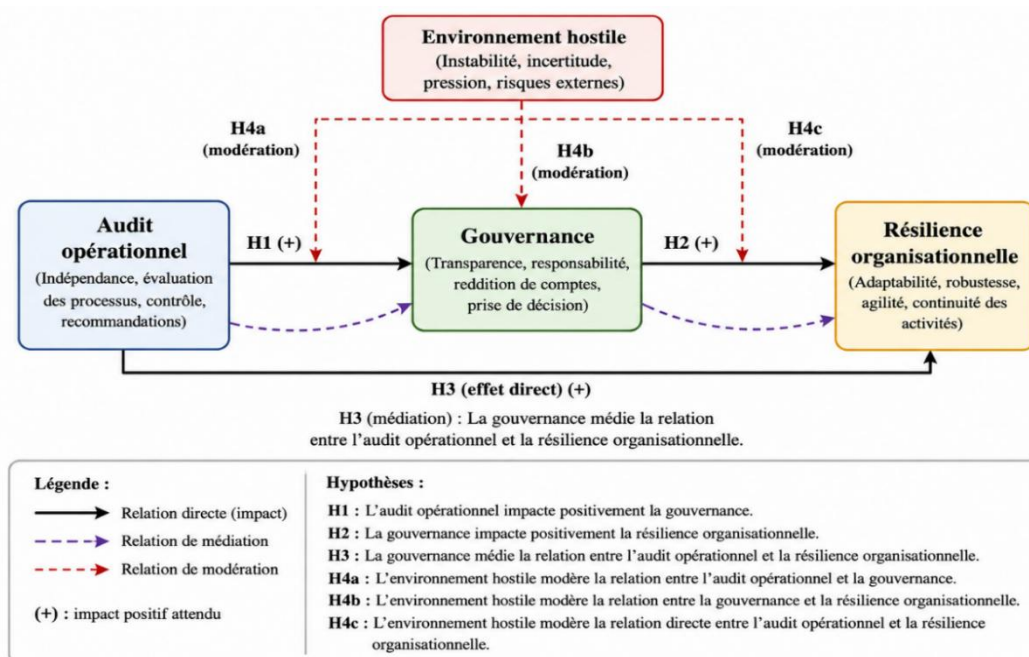
Dès lors, la question centrale qui guide cette recherche est la suivante : dans quelle mesure l'audit opérationnel contribue-t-il au renforcement de la gouvernance stratégique et de la résilience organisationnelle des PME congolaises évoluant dans un environnement hostile ?

L'objectif de cet article est d'analyser les mécanismes par lesquels l'audit opérationnel favorise simultanément l'amélioration de la gouvernance et la construction des capacités de résilience et de durabilité des PME dans le contexte congolais.

Afin de structurer cette analyse, ce papier reprend le modèle conceptuel avec quatre variables principales : l'audit opérationnel, la gouvernance stratégique, la résilience organisationnelle et l'environnement hostile. Dans cette configuration, l'audit opérationnel constitue la variable explicative, la gouvernance stratégique joue le rôle de variable médiatrice, la résilience organisationnelle représente la variable dépendante, tandis que l'environnement hostile intervient comme variable modératrice de la relation entre gouvernance et résilience.

Toutefois, ce modèle repose sur trois relations analytiques majeures. Primo, l'audit opérationnel est supposé influencer positivement la gouvernance stratégique des PME. Secundo, la gouvernance stratégique est considérée comme un mécanisme explicatif par lequel l'audit opérationnel contribue à la résilience organisationnelle des PME étudiées. Tertio, l'environnement hostile est retenu comme une variable de contingence. Dans ce rôle, il est susceptible de modifier l'intensité de la relation entre gouvernance stratégique et résilience organisationnelle tel que renseignée par la figure 1 ci-dessous.

Figure 1. Schéma du modèle conceptuel de la recherche



Source : auteur

Théoriquement, cet article s'appuie sur la théorie de l'agence (Jensen & Meckling, 1976), la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984), la théorie des ressources (Wernerfelt 1984 ; Barney, 1991), la théorie des capacités dynamiques (Teece et al., 1997) et la théorie de la contingence (Lawrence & Lorsch, 1967). Se fondant sur ce cadre théorique, ce modèle permet de tester si l'audit opérationnel, formel ou substitutif, améliore la résilience des PME congolaises. En ce sens, non seulement par un effet direct, mais surtout par médiation en renforçant les mécanismes de gouvernance dans un contexte où l'environnement hostile agit comme facteur modérateur.

2 Revue de littérature et cadre théorique

2.1 Audit opérationnel : d'un mécanisme de contrôle à un levier stratégique

L'audit opérationnel est issu de l'élargissement progressif du champ de l'audit interne. Contrairement à l'audit financier, centré sur la fiabilité de l'information financière, il évalue la qualité du fonctionnement organisationnel, l'efficacité des décisions, la pertinence des procédures et l'utilisation des ressources (Bécour & Bouquin, 2006 ; Bertin, 2007 ; Mbuyi Ilunga & Yondo Bolenga, 2026). Dans la même configuration, Driessen et Molenkamp (1993) définissent l'audit opérationnel comme un examen indépendant et méthodique qui permet d'apprécier la qualité de la gestion d'une entreprise. Pour leur part, Renard et Nussbaumer (2011)

conçoivent l'audit opérationnel comme instrument d'anticipation des risques et d'appui à la décision stratégique.

Eu égard à ce qui précède, il convient de noter que la nature de l'audit opérationnel en sciences de gestion demeure partagée entre deux approches conceptuelles. Une première approche le considère essentiellement comme un dispositif de contrôle visant à identifier les dysfonctionnements, réduire les coûts et améliorer l'efficacité organisationnelle (Bécour & Bouquin, 2006 ; Mokhefi, 2013). Une seconde approche lui attribue une portée plus stratégique en le présentant comme un levier de gouvernance, de gestion des risques et de création de valeur (Belhachemi Amina et al., 2013 ; Haddini & Rachide, 2025).

Les travaux récents tendent à renforcer cette seconde perspective. Pour Alotaibi (2024), l'audit améliore l'activation des mécanismes de gouvernance dans les PME, tandis que Faitech et al. (2024) soulignent sa contribution au renforcement de la résilience organisationnelle. Cette évolution suggère que l'audit opérationnel ne se limite plus à une fonction de contrôle mais participe à la construction des capacités organisationnelles nécessaires à l'adaptation et à la pérennité des entreprises dans les environnements incertains et complexes.

Dans les PME, particulièrement dans les économies en développement, cette fonction prend souvent des formes adaptées aux ressources disponibles, à travers des mécanismes tels que les tableaux de bord, le contrôle budgétaire, le suivi de trésorerie ou la supervision directe du dirigeant (Yaich, 2013 ; Ghyati & Kasbaoui, 2023).

2.2 Gouvernance stratégique des PME

La gouvernance désigne l'ensemble des mécanismes mis en place par un dirigeant pour orienter, contrôler et coordonner les activités organisationnelles d'une entreprise (Berle & Means, 1932 ; Shleifer & Vishny, 1997). Théoriquement, deux courants dominent son appréhension. Le courant dit shareholders et le courant dit stakeholders. Le premier courant conceptuel est porté par la théorie de l'agence considère la gouvernance comme une réponse aux conflits d'intérêts susceptibles d'opposer les propriétaires et les dirigeants (Jensen & Meckling, 1976). Il prône la création de la valeur pour les propriétaires. Cette valeur est appréhendée par la distribution des dividendes aux propriétaires de l'entreprise. À l'inverse, le second courant quant à lui, est fondée sur la théorie des parties prenantes. Ce courant élargit cette vision en intégrant les attentes des différents acteurs influençant ou étant influencés par les intérêts de l'entreprise (Freeman, 1984 ; Charreaux, 2004).

Etant donné que dans la majorité de PME africaines la concentration de la propriété et de la

direction se trouve entre les mains du dirigeant-proprétaire, il y a certainement d'énormes difficultés pour établir une nette séparation entre contrôle et gestion (Torrès, 1997 ; Levratto, 2009). Si cette réalité présente bien d'avantages en termes de flexibilité et de rapidité décisionnelle, elle génère tout de même une faible formalisation des procédures, une dépendance excessive au dirigeant et des risques très importants de gouvernance (Mmenge et al., 2020 ; Binwa et al., 2024).

Sur ce point, la littérature reste partagée. Certains auteurs considèrent cette concentration comme un avantage stratégique favorisant la réactivité organisationnelle, tandis que d'autres l'analysent comme une source de fragilité. Ces divergences suggèrent que l'efficacité de la gouvernance dépend largement du contexte organisationnel et environnemental dans lequel évolue une PME. Dans cette optique, la gouvernance stratégique peut ainsi être définie comme la capacité d'une PME à structurer ses décisions, gérer ses risques, mobiliser ses ressources et maintenir sa cohérence organisationnelle dans un environnement hostile (Warnaffe & Van Lutgart, 2014 ; Appercel, 2022).

2.3 Résilience organisationnelle des PME

La résilience organisationnelle correspond à la capacité d'une entreprise à absorber les perturbations, s'adapter aux changements et se transformer après une crise (Lengnick-Hall & Beck, 2005 ; Duchek, 2020). La résilience dépasse la simple résistance aux chocs. Elle implique par contre des mécanismes d'apprentissage, d'innovation et de reconfiguration organisationnelle. Deux théories principales permettent d'expliquer cette capacité. La théorie des ressources et la théorie des capacités dynamiques. Selon la Resource Based View ou la théorie des ressources, la performance durable d'une entreprise repose sur la détention de ressources rares et difficilement imitables (Wernerfelt 1984 ; Barney, 1991).

Toutefois, cette approche apparaît insuffisante dans des environnements fortement hostiles. En effet, ce jugement se fonde sur l'idée que cette théorie se concentre principalement sur les ressources internes de l'entreprise et néglige l'impact des facteurs externes. Or, dans un contexte d'instabilité et de concurrence accrue, l'avantage concurrentiel dépend non seulement des ressources détenues, mais aussi de la capacité de l'entreprise à s'adapter aux changements de son environnement immédiat. D'où la nécessité d'évoquer la deuxième approche fondée sur la théorie des capacités dynamiques.

Les tenants de la théorie des capacités dynamiques soutiennent que la résilience dépend davantage de l'aptitude à détecter les changements, saisir les opportunités et reconfigurer

continuellement les ressources disponibles de l'entreprise (Teece et al., 1997 ; Teece, 2007). Ce second paradigme semble particulièrement être adapté aux PME africaines souvent confrontées à des contraintes de ressources. Dans ce contexte, la virtuosité managériale, l'apprentissage collectif, l'innovation et la flexibilité organisationnelle deviennent des facteurs essentiels de résilience pour ces entreprises (Teece, 2007 ; Kamala, 2014 ; Banque mondiale, 2019). Les travaux récents de Lopez et al. (2024) et ceux de Zaaboul et Mdarbi (2024) confirment d'ailleurs l'importance de ces capacités dans la création de valeur et l'adaptation aux crises. Pour ces auteurs, ce qui compte pour une entreprise c'est se réinventer continuellement en rapport avec les réalités contextuelles de son environnement d'affaires ; que de se résigner dans un management identitaire trop statique.

L'audit opérationnel s'inscrit donc dans cette logique en permettant l'identification des vulnérabilités externes, le renforcement de la gestion des risques et l'amélioration des processus décisionnels dans les PME (Arena & Azzone, 2009 ; Belhachemi & Tabet Aoul, 2013 ; Faiteh et al., 2024).

2.4 Environnement hostile et contingence organisationnelle

L'environnement hostile se caractérise par la rareté des ressources, l'intensité concurrentielle, la contraction des marchés et les restrictions d'accès aux opportunités économiques (Khandwalla, 1977 ; Covin & Slevin, 1989 ; Mbuyi Ilunga, 2025). Dans le contexte congolais, cette hostilité est accentuée par l'instabilité institutionnelle, les difficultés de financement, les déficiences infrastructurelles et la prépondérance du secteur informel (Binwa et al, 2023 ; Banque mondiale, 2019 ; INS, 2022). Dans cette optique, la théorie de la contingence postule que l'efficacité organisationnelle dépend de l'adaptation des structures et des pratiques de gouvernance aux caractéristiques de l'environnement (Lawrence & Lorsch, 1967). En ce sens, les mécanismes de gouvernance et d'audit opérationnel ne produisent pas toujours les mêmes effets dans tous les contextes.

A ce point de vue, la littérature reste néanmoins contrastée. Certains auteurs soulignent les effets négatifs de l'hostilité environnementale sur la performance et la survie des entreprises (Khandwalla, 1977 ; Covin & Slevin, 1989). D'autres montrent qu'elle peut stimuler l'innovation, l'apprentissage et la résilience en incitant les organisations à développer des mécanismes d'adaptation plus performants (Duchek, 2020 ; Faiteh et al., 2024 ; Binwa et al, 2023).

Ainsi, dans les PME africaines que congolaises, l'efficacité de l'audit opérationnel et de la

gouvernance dépend plus de leur capacité à s'adapter aux contraintes réelles de l'environnement que de leur niveau de formalisation. Cette perspective contingente justifie l'analyse conjointe des mécanismes d'audit opérationnel formel ou substitutifs, de gouvernance et de résilience dans un cadre intégré et holistique.

3 Hypothèses de recherche

À la lumière de la problématique exposée précédemment, cet article s'appuie sur cinq hypothèses de recherche.

H₁ : L'audit opérationnel influence positivement la gouvernance stratégique des PME congolaises. Cette hypothèse est fondée sur la théorie de l'agence (Jensen & Meckling, 1976). En effet, les mécanismes de contrôle permettent de réduire les asymétries d'information dans la gestion et les comportements opportunistes entre les dirigeants et les parties prenantes. En tant que mécanisme de gouvernance, l'audit opérationnel améliore la fiabilité de l'information, renforce la prise de décision et favorise une meilleure coordination des activités. De ce fait, il contribue au renforcement de la gouvernance stratégique des PME (Renard & Nussbaumer, 2011 ; Bertin, 2007).

H₂ : L'audit opérationnel influence positivement la résilience organisationnelle des PME congolaises. Cette hypothèse s'appuie principalement sur la théorie des capacités dynamiques (Teece, Pisano & Shuen, 1997 ; Teece, 2007). Se fondant sur cette théorie, la résilience organisationnelle résulte de la capacité de l'entreprise à détecter les changements de son environnement, à saisir les opportunités et à reconfigurer continuellement ses ressources et ses processus décisionnels. En favorisant l'identification des risques, l'évaluation des processus, l'apprentissage organisationnelle et l'amélioration continue, l'audit opérationnel renforce ces capacités d'adaptation et contribue ainsi à la résilience des PME face aux perturbations de leur environnement (Duchek, 2020 ; Teece, 2007 ; Arena & Azzone, 2009).

H₃ : La gouvernance stratégique influence positivement la résilience organisationnelle des PME congolaises. Cette hypothèse repose sur la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984) et sur la théorie des ressources (Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1991). La théorie des parties prenantes soutient qu'une gouvernance efficace favorise la prise en compte des intérêts des différents acteurs de l'entreprise et concourt à l'amélioration de la qualité des décisions stratégiques. La théorie des ressources quant à elle, considère que les mécanismes de gouvernance constituent des ressources organisationnelles capables de générer un avantage durable. En effet, ces mécanismes agissent lorsqu'ils permettent une meilleure mobilisation et coordination des ressources internes.

Ils renforcent la capacité des PME à anticiper, absorber et à surmonter les chocs externes tout en favorisant leur résilience organisationnelle (Charreaux, 2004 ; Lengnick-Hall & Beck, 2005).

H₄ : La gouvernance stratégique joue un rôle médiateur dans la relation entre audit opérationnel et résilience organisationnelle des PME congolaises. Cette hypothèse s'appuie sur l'articulation entre la théorie de l'agence (Jensen & Meckling, 1976) et la théorie des capacités dynamiques (Teece, Pisano & Shuen, 1997). Dans cette configuration, l'audit opérationnel améliore d'abord les mécanismes de gouvernance en renforçant la qualité de l'information, le contrôle des processus et la prise de décision. Cette gouvernance plus est-elle efficace, elle facilite ensuite le développement des capacités organisationnelles d'adaptation, d'apprentissage et de reconfiguration des ressources, lesquelles favorisent la résilience de l'entreprise (Belhachemi & Tabet Aoul, 2013 ; Teece et al., 1997).

H₅ : L'environnement hostile modère la relation entre gouvernance stratégique et résilience organisationnelle des PME congolaises. Cette hypothèse est fondée sur la théorie de la contingence structurale (Lawrence & Lorsch, 1967). Pour cette théorie, l'efficacité des outils de gestion dépend de leur adéquation contextuelle. Dans un contexte environnemental marqué par des fortes incertitudes, de concurrence et des contraintes institutionnelles, les effets de la gouvernance sur la résilience peuvent varier selon le niveau d'hostilité environnementale. C'est pourquoi l'intensité de cette hostilité est susceptible de renforcer ou d'atténuer l'influence de la gouvernance sur la capacité des PME à faire face aux perturbations externes (Khandwalla, 1977 ; Covin & Slevin, 1989).

4 Méthodologie de l'étude

La présente recherche s'inscrit dans une posture principalement positiviste. Elle est fondée sur un raisonnement hypothético-déductif. Ce choix se justifie par la volonté de tester empiriquement les relations entre les variables du modèle conceptuel préalablement élaboré (Thiétart, 2014 ; Bertereau et al., 2019). Cette posture est renforcée par une approche qualitative complémentaire. Bâtie sur des entretiens semi-directifs, elle est mobilisée pour enrichir l'interprétation des résultats quantitatifs.

L'étude porte sur des PME formalisées de la ville province de Kinshasa. Elles sont sélectionnées à partir du répertoire de la Direction Générale des Impôts (DGI). Sur un échantillon initial de 348 entreprises, seuls 109 questionnaires exploitables ont été recueillis. Ce nombre traduit un taux de réponse de 31,3 %. Les principales causes de non-réponse sont liées au refus de participation de certains dirigeants, au non-respect des rendez-vous fixés ainsi qu'à l'imprécision de certaines adresses figurant dans le répertoire fiscal de la DGI. Ces PME ont été choisies sans distinction

sectorielle dans le but de couvrir différents domaines d'activité économique. Les données collectées au moyen d'un questionnaire structuré en 85 questions mixtes, sont mesurées sur une échelle de Likert à cinq modalités. Leur traitement a mobilisé les logiciels Jamovi, JASP, SPSS 20.0, Microsoft Excel et IRaMuTeQ pour les analyses descriptives, factorielles, de fiabilité, de médiation, de modération, de classification ainsi que l'analyse qualitative des données textuelles. Le tableau 1 renseigne le contenu du questionnaire administré aux répondants.

Tableau 1 : Contenu du questionnaire

Thématiques principaux	Nbre de question
1. Profil de PME	10
2. Environnement hostile	
2.1 Environnement d'affaires	8
2.2. Effet de l'environnement sur les pratiques de gouvernance	5
3. Structuration du dispositif d'audit	13
4. Gouvernance	
4.1. Rôle stratégique de l'audit opérationnel dans la gouvernance	20
4.2. Mécanismes internes de gouvernance	9
5. Résilience organisationnelle en environnement hostile	7
6. Pérennité et performance perçue	6
7. Rôle de l'audit opérationnel dans la résilience organisationnelle	3
8. Questions ouvertes	4
Total questions	85

Source : auteur

4.1 Description de données de l'étude

La description de l'échantillon montre que 39% des PME de l'échantillon ont une ancienneté variante entre 2 à 5, contre 25% de 6 à 10 ans. La majorité d'entre elles, ont opté pour un modèle de gouvernance actionnariale (59 %), tandis que les modèles partenarial et familial restent minoritaires. La forme juridique prédominante des PME est la SARL (57%). Elle décrit une adaptation par rapport à leur taille de ces organisations. Sur le plan financier seuls 27% de ces entreprises affichent un chiffre d'affaires de moins de 100 millions de franc congolais. Dans un intervalle de 210 à 550 millions de franc congolais, on dénombre 30% des PME collectées. Un noyau de 19% de ces organisations atteint des volumes de chiffre d'affaires plus robustes au-delà de 660 millions de franc congolais. En ce qui concerne les effectifs du personnel, une grande proportion de ces entreprises (70%), ont moins de 20 agents, ce qui confirme leur statut de micro, petite et moyenne entreprise. En termes de localisation, les résultats annoncent une forte polarisation de 62% des PME dans la commune de la Gombe, un centre administratif et économique de la ville province de Kinshasa.

Tableau 2: Profil de l'échantillon des PME

Variable	Modalités	Fréquence	Pourcentage
<i>Niveau d'étude des répondants</i>	Autodidacte	1	1%
	Secondaire	7	6%
	Supérieure	101	93%
	Total	109	100%
<i>Ancienneté dans l'entreprise</i>	Moins de 2 ans	18	17%
	2–5 ans	43	39%
	6–10 ans	27	25%
	Plus de 10 ans	21	19%
	Total	109	100%
<i>Secteur d'activité principal</i>	Commerce	28	26%
	Construction	4	4%
	Industrie	8	7%
	Services	69	63%
	Total	109	100
<i>Statut juridique</i>	Ets	22	20%
	SA	9	8%
	SARL	62	57%
	SARLU	15	14%
	SAS	1	1%
	Total	109	100%
<i>Tranche approximative du chiffre d'affaires annuel (en millions de CDF)</i>	Moins de 100 M	29	27%
	100-200 M	18	17%
	210-400 M	16	15%
	410-550 M	16	15%
	560-650 M	9	8%
	660 M et +	21	19%
	Total	109	100%
<i>Effectif du personnel</i>	Moins de 10 agents	44	40%
	10-20 agents	33	30%
	21-30 agents	11	10%
	31-40 agents	6	6%
	41 agents et +	15	14%
	Total	109	100
<i>Modèle de gouvernance</i>	Actionnarial	64	59%
	Familial	13	12%
	Hybride	13	12%
	Partenarial	19	17%
	Total	109	100%
<i>Localisation</i>	Gombe	68	62%
	Lemba	10	9%
	Limeté	17	16%
	Lingwala	8	7%
	Ngaliema	6	6%
	Total	109	100%
<i>Service d'audit</i>	Audit opérationnel structuré	43	39%
	Mécanismes substitutifs	66	61%
	Total	109	100%

Source : enquête sur terrain.

4.2 Spécification des modèles économétriques de l'étude

Afin de tester les relations postulées par le modèle conceptuel, il convient d'identifier le rôle de chaque variable dans le modèle ainsi que les différentes relations à tester.

4.2.1 Identification de rôle des variables dans le modèle

Cette étude a retenu quatre variables perceptuelles. Il s'agit des variables latentes : audit opérationnel, gouvernance stratégique, résilience organisationnelle et enfin l'environnement hostile. Le tableau suivant détermine synthétiquement le rôle de chacun de ces construits dans le modèle.

Tableau 3 Identification de rôle des variables du modèle

Variable	Code	Statut dans le modèle	Rôle analytique
Audit opérationnel	AUD	Variable explicative	Cette variable mesure l'existence de dispositifs formels ou substitutifs d'audit opérationnel au sein des PME concernées.
Gouvernance stratégique	GOUV	Variable médiatrice	Ce construit latent traduit la structuration des décisions, la transparence, le contrôle, la délégation et la capacité de pilotage stratégique d'une PME.
Résilience organisationnelle	RES	Variable dépendante	Ce construit mesure la capacité de la PME à absorber les chocs, à s'adapter, à maintenir ses activités et à se reconfigurer en contexte hostile.
Environnement hostile	ENVIR	Variable modératrice	Cette variable représente les contraintes externes qui fragilisent les PME. Il s'agit de: rareté des ressources, pression concurrentielle, instabilité institutionnelle, fiscalité, difficultés d'accès au marché et au financement...

Source : auteur.

4.2.2 Modèles économétriques estimer

Le rôle des variables dans le modèle étant défini, ce point précise trois familles de modèles économétriques qui sont spécifiés dans cette étude. Il s'agit des modèles de régression linéaire, de médiation et de modération. Le recours aux modèles économétriques se justifie par la taille relativement modeste de l'échantillon et par la recherche de résultats robustes. Contrairement aux modèles d'équations structurelles, souvent plus exigeants en matière d'effectif, ces modèles permettent d'estimer de manière fiable les relations entre les variables dans les limites des données disponibles. Le tableau 4 ci-dessous résume ces relations.

Tableau 4 Relations économétriques à tester

Type de test	Équation	Objet
Effet direct 1	$GOUV = \beta_0 + \beta_1 AUD + \varepsilon$	Tester l'effet de l'audit opérationnel sur la gouvernance stratégique.
Effet direct 2	$RES = \beta_0 + \beta_1 GOUV + \varepsilon$	Tester l'effet de la gouvernance stratégique sur la résilience organisationnelle.
Effet direct	$RES = \beta_0 + \beta_1 AUD + \varepsilon$	Tester l'effet direct de l'audit opérationnel sur la résilience.
Effet de médiation	$RES = \beta_0 + \beta_1 AUD + \beta_2 GOUV + \beta_3 (GOUV \times AUD) + \varepsilon$	Tester l'effet conjoint de l'audit et de la gouvernance sur la résilience.
Effet direct	$RES = \beta_0 + \beta_1 ENVIR + \varepsilon$	Tester l'effet propre de l'environnement hostile sur la résilience.
Interaction	$RES = \beta_0 + \beta_1 GOUV + \beta_2 ENVIR + \beta_3 (GOUV \times ENVIR) + \varepsilon$	Tester si l'environnement hostile modifie le lien gouvernance-résilience.
Modèle intégratif (modèle complet)	$RES = \beta_0 + \beta_1 AUD + \beta_2 GOUV + \beta_3 ENVIR + \beta_4 (GOUV \times ENVIR) + \varepsilon$	Tester simultanément les effets directs, médiateurs et modérateurs.

Source : auteur.

5 Résultats de l'étude

Les résultats de l'étude découlent des analyses quantitatives et qualitatives. Les résultats quantitatifs s'articulent autour de la validation des instruments de mesure (AFE¹, AFC, Alpha de Cronbach), du biais de méthode commune, de l'analyse descriptive des construits latents, de la matrice de corrélation, du test des relations structurelles, de l'examen de l'effet modérateur de l'environnement hostile et, enfin, de la classification typologique des PME étudiées. Quant à eux résultats qualitatifs, ils synthétisent les verbatims et les occurrences issus des discours des répondants.

5.1 Analyse des résultats quantitatifs

5.1.1 Validation des instruments de mesure

Les instruments de mesure ont été construits à partir de l'analyse factorielle exploratoire (AFE) et confirmatoire (AFC). L'AFE a été réalisée sur 54 items mesurés par une échelle de Likert. Après épuration, 29 items ont été retenus et regroupés en cinq dimensions : la résilience organisationnelle, les contraintes de l'environnement hostile, la gouvernance stratégique, l'audit opérationnel comme levier stratégique et la vulnérabilité liée à l'absence d'un audit structuré. L'adéquation des données à la factorisation est confirmée par un indice KMO de 0,740 et un test de Bartlett significatif ($\chi^2 = 1\,499,009$; ddl = 406 ; $p < 0,001$). Les cinq facteurs expliquent approximativement 50 % de la variance totale. Les charges factorielles sont globalement comprises entre 0,377 et 0,932. Les Communalités, calculées à partir des indices d'unicité,

¹ AFE : Analyse Factorielle Exploratoire ; AFC : Analyse Factorielle confirmatoire

varient approximativement entre 0,307 et 0,743. La cohérence interne de l'échelle globale est acceptable, avec un alpha de Cronbach de 0,74413 pour les 29 items.

Tableau 5 Synthèse de la validation exploratoire des mesures

Indicateur	Résultat
Taille de l'échantillon	109 PME
Nombre initial d'items	54
Nombre d'items retenus	29
KMO	0,740
Bartlett	$\chi^2 = 1\,499,009$; ddl = 406 ; $p < 0,001$
Nombre de facteurs	5
Variance totale expliquée	50 % approximatif
Charges factorielles	0,377 à 0,932
Communalités approximatives	0,307 à 0,743
Alpha de Cronbach global	0,744

Source : auteur sur base de l'output de Jasp

L'analyse factorielle confirmatoire a ensuite retenu 20 items sur les 29 issus de l'AFE répartis entre les cinq construits. Le modèle présente un ajustement global satisfaisant ($\chi^2/\text{ddl} = 1,40$, CFI = 0,926, TLI = 0,910, IFI = 0,928, RMSEA = 0,061 et SRMR = 0,080). Ces résultats confirment la plausibilité empirique de la structure factorielle obtenue. La validité convergente est néanmoins satisfaisante pour la gouvernance stratégique, l'audit opérationnel et l'absence d'audit structuré. Elle demeure limitée pour la résilience organisationnelle (AVE=0,401) et l'environnement hostile (AVE=0,478). Etant donné qu'ils constituent des construits multidimensionnels, ce niveau de convergence de l'AVE (Average Variance Extracted) ne constitue pas une limite méthodologique. C'est l'expression réelle qui justifie que ces statistiques sont issues d'une collecte transversale.

Tableau 6 Indices d'ajustement et validité convergente du modèle

Indicateur	Valeur
χ^2/ddl	1,40
CFI	0,926
TLI	0,910
IFI	0,928
RMSEA	0,061
IC à 90 % du RMSEA	[0,039 ; 0,080]
SRMR	0,080
AVE – Résilience organisationnelle	0,401
AVE – Environnement hostile	0,478
AVE – Gouvernance stratégique	0,740
AVE – Audit, levier stratégique	0,681
AVE – Absence d'audit structuré	0,656

Source : auteur sur base de l'output de Jasp

Pour soutenir la validité de ces mesures, il convient d'examiner le biais de méthode commune.

5.1.2 Contrôle du biais de méthode commune

Le biais de méthode commune a été évalué à l'aide du test du facteur unique de Harman. Une première analyse factorielle exploratoire a été effectuée sur l'ensemble des 54 items initiaux. Cette analyse a révélé une structure à cinq facteurs avant purification des échelles. Les résultats issus de ce test montrent que le premier facteur présente une valeur propre (eigenvalue) de 7,414 et explique 13,73% de la variance totale bien en dessous du seuil de 50% recommandé tel que le tableau 7 le renseigne.

Tableau 7 Caractéristiques des facteurs

FACTORS	Un rotated solution			Rotated solution		
	Eigenvalue	Proportion var.	Cumulatif	SumSq. Loadings	Proportion var.	Cumulatif
RES	7,414	0,13730	0,13730	5,441	0,10080	0,10080
ENVIR	5,216	0,09660	0,23390	5,208	0,09644	0,19720
GOUV	3,472	0,06430	0,29820	3,538	0,06552	0,26270
AUD	2,524	0,04675	0,34490	3,494	0,06471	0,32740
ABS_AUD	2,026	0,03752	0,38250	2,972	0,05503	0,38250

Source : output de Jasp

Ensuite, après la phase de purification des échelles et la rétention de 29 items à l'issue de l'AFE, le test a été reproduit afin de vérifier la stabilité des résultats. Les résultats indiquent que le premier facteur présente une valeur propre de 5,566 et explique 19,19% de la variance totale. Ce résultat demeure largement aussi inférieur au seuil de 50% comme repris dans le tableau 8.

Tableau 8 Caractéristiques des facteurs

FACTORS	Un rotated solution			Rotated solution		
	Eigenvalue	Proportion var.	Cumulative	SumSq. Loadings	Proportion var.	Cumulative
RES	5.566	0.1919	0.1919	3.657	0.1261	0.1261
ENVIR	3.402	0.1173	0.3093	3.001	0.1035	0.2296
GOUV	1.916	0.06608	0.3753	2.898	0.09994	0.3295
AUD	1.840	0.06345	0.4388	2.658	0.09165	0.4212
ABS_AUD	1.598	0.05510	0.4939	2.108	0.07269	0.4939

Source : output de Jasp

En conclusion, dans les deux analyses, plusieurs facteurs distincts émergent sans qu'un seul facteur domine la structure factorielle. Ces résultats convergents, permettent de soutenir que le biais de méthode commune ne constitue pas une menace significative pour la validité des données. Ainsi les relations observées entre les construits ne peuvent être attribuées principalement à la méthode de collecte des données.

5.1.3 Statistiques descriptives des variables extraites

Les statistiques descriptives reposent sur 109 observations valides. Les moyennes des variables centrées, soit l'environnement hostile (ENVIREc), la gouvernance (GOUVc) et l'audit opérationnel (AUDc), sont proches de zéro, ce qui est cohérent avec le processus de centrage appliqué avant l'estimation des effets de modération. La résilience présente une moyenne élevée ($M = 4,240$; $ET = 0,547$). Cette moyenne révèle une perception globalement favorable de la capacité des PME congolaises à faire face aux chocs externes. Elle explique également la capacité de maintenir une relative homogénéité des réponses entre répondants. À l'inverse, l'environnement hostile est le construit le plus dispersé possible de ce modèle ($ET = 0,983$). Statistiquement, elle décrit une exposition différenciée des PME collectées aux contraintes externes. Par ailleurs, les construits de gouvernance et d'audit opérationnel projette une variabilité plus prudentielle. Cette situation s'explique par le fait que, malgré les différences observées entre les PME congolaises étudiées, leurs modes de gouvernance demeurent globalement similaires.

L'examen de la forme des distributions traduit une concentration des réponses vers les niveaux élevés de tous les construits. C'est la tendance particulière de l'audit opérationnel qui indique une distribution fortement concentrée. Dans le même ordre d'idées, les tests de Shapiro-Wilk ($p < 0,001$) rejettent l'hypothèse de normalité pour toutes les variables. Cependant, compte tenu de la nature latente des variables et de leur caractère multidimensionnel, le rejet de l'hypothèse à la normalité ne constitue pas une limite méthodologique majeure. Ceci témoigne de la sensibilité de chaque répondant par rapport au questionnaire.

Tableau 9 Statistiques descriptives

Paramètres	ENVIREc	GOUVc	AUDc	RES	ABS_AUD
Valid	109	109	109	109	109
Mean (arithmetic)	-0.03028	-0.003547	-0.003639	4.240	3.135
Std. Deviation	0.9830	0.4436	0.5009	0.5469	0.7923
Coefficient of variation	-32.47	-125.0	-137.6	0.1290	0.2528
MAD robust	0.8896	0.000	0.000	0.7413	0.000
Variance	0.9662	0.1968	0.2509	0.2991	0.6278
Skewness	-0.5588	-0.6961	-2.844	-0.2204	-0.9988
Std. Error of Skewness	0.2315	0.2315	0.2315	0.2315	0.2315
Kurtosis	-0.4057	4.093	15.61	-1.135	1.314
Std. Error of Kurtosis	0.4590	0.4590	0.4590	0.4590	0.4590
Shapiro-Wilk	0.9497	0.7389	0.5786	0.9367	0.8257
P-value of Shapiro-Wilk	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001

Source : output de Jasp

5.1.4 Corrélation entre variables latentes extraites

La matrice de corrélation entre facteurs indique que les construits demeurent relativement distincts par leur composition. En effet, la résilience organisationnelle est positivement corrélée à la gouvernance stratégique ($r=0,3308$) et à l'audit opérationnel ($r=0,3058$). Ces relations suggèrent qu'un renforcement des pratiques d'audit opérationnel et de gouvernance est associé à une meilleure capacité de résilience des PME étudiées. Au contraire, l'absence d'audit est faiblement et négativement associée à la résilience ($r=-0,1476$). Ce qui signifie que la résilience d'une PME se construit de moins en moins en l'absence d'un audit formalisé, mais cela ne signifie pas absence de gouvernance. En outre, l'environnement hostile présente une corrélation négative avec la résilience organisationnelle ($r=-0,175$) ainsi qu'avec la gouvernance ($r=-0,126$). C'est-à-dire plus les contraintes externes tendent à fragiliser les capacités de résilience de ces PME, plus les dirigeants doivent ajuster leurs stratégies d'anti-fragilité pour absorber et atténuer les impacts négatifs externes. Par ailleurs, sa relation avec l'audit opérationnel demeure positivement faible ($r = 0,110$). Cette relation signifie que plus l'environnement d'une PME est hostile plus sa gouvernance doit être soutenue par l'audit en tant que levier stratégique. En d'autres termes, les PME confrontées plus aux contraintes externes ont plus des difficultés à structurer leur dispositif d'audit ($r=0,1836$). Tout compte fait, ce résultat indique l'absence de multicollinéarité préoccupante car toutes les corrélations restent inférieures à 0,50. Il permet de garder la robustesse du modèle conceptuel.

Tableau 10 Matrice des corrélations entre construits latents

Rubriques	ENVIREc	GOUVc	AUDc	RES	ABS_AUD
ENVIREc	1.000	-0.1256	0.1101	-0.1750	0.1836
GOUVc	-0.1256	1.000	0.3960	0.3308	0.06998
AUDc	0.1101	0.3960	1.000	0.3058	0.01151
RES	-0.1750	0.3308	0.3058	1.000	-0.1476
ABS_AUD	0.1836	0.06998	0.01151	-0.1476	1.000

Source : auteur sur base de l'output de Jasp

5.1.5 Test des relations structurelles directes et indirectes entre variables latentes

Les résultats montrent que l'audit opérationnel exerce un effet positif et significatif sur la gouvernance stratégique ($\beta = 0,351$; $p < 0,001$; IC à 95 % [0,198 ; 0,503]). Il influence également directement la résilience organisationnelle ($\beta = 0,226$; $p = 0,032$; IC à 95 % [0,020 ; 0,433]). De son côté, la gouvernance stratégique produit un effet positif sur la résilience ($\beta = 0,307$; $p = 0,010$; IC à 95 % [0,074 ; 0,540]). L'effet indirect de l'audit opérationnel sur la résilience par l'intermédiaire de la gouvernance est positif et significatif ($\beta = 0,108$; $p = 0,025$; IC à 95 %

[0,013 ; 0,202]). Comme l'effet direct demeure significatif après l'introduction de la gouvernance, la médiation observée est donc partielle.

Tableau 11 Résultats des effets directs et indirects

Relation testée	Coefficient β	p	IC à 95 %	Conclusion
Audit → Gouvernance	0,351	< 0,001	[0,198 ; 0,503]	Effet positif significatif
Audit → Résilience	0,226	0,032	[0,020 ; 0,433]	Effet positif significatif
Gouvernance → Résilience	0,307	0,010	[0,074 ; 0,540]	Effet positif significatif
Audit → Gouvernance → Résilience	0,108	0,025	[0,013 ; 0,202]	Médiation partielle
Absence d'audit → Gouvernance	0,039	0,464	Non disponible	Effet non significatif
Absence d'audit → Résilience	-0,118	0,054	Non disponible	Effet négatif marginal
Effet indirect en l'absence d'audit	0,017	0,472	Non disponible	Effet non significatif

Source : auteur sur base de l'output de Jasp

5.1.6 Analyse de l'effet modérateur de l'hostilité environnementale

Le modèle de modération ou le modèle global de l'étude [$RES = 4,252 + 0,501GOUVc - 0,085ENVIRc + 0,279GOUVc \times ENVIRc + 0,228AUDc$] est intégralement significatif et explique 21,1 % de la variance de la résilience organisationnelle, avec un pouvoir explicatif ajusté de 18,1 % ($R = 0,459$; $R^2 = 0,211$; R^2 ajusté = 0,181 ; $F = 6,956$; $p < 0,001$). L'audit opérationnel conserve également un effet positif significatif sur la résilience (β bootstrap = 0,228 ; $p = 0,012$). L'interaction entre la gouvernance stratégique et l'environnement hostile est positive et significative (β bootstrap = 0,279 ; $p = 0,023$). Ainsi, l'effet favorable de la gouvernance sur la résilience devient plus important lorsque l'hostilité environnementale augmente. En d'autres termes, ce résultat prouve que plus l'environnement devient hostile, plus une gouvernance structurée est indispensable pour renforcer la résilience et assurer la pérennité des PME.

Tableau 12 Résultats du modèle global de modération

Indicateurs	Signification du modèle	Modèle	Paramètres	Coefficients β	Biais	Erreur standard	p (<0,05)
R	0,459	M ₀	(Intercept)	4,24	-79,5	0,053	< 0,001
R ²	0,211	M ₁	(Intercept)	4,252	-0,002	0,047	< 0,001
R ² ajusté	0,181		GOUVc → RESc	0,501	0,036	0,142	< 0,001
F	6,956		ENVIREc → RESc	-0,085	0,009	0,051	0,057
p du modèle	< 0,001		GOUVcxENVIRc	0,279	0,017	0,12	0,023
			AUDc	0,228	-0,015	0,09	0,012

Source : auteur sur base de l'out put de Jasp

5.1.7 Tests de multicollinéarité

Les diagnostics de multicollinéarité montrent des valeurs de VIF comprises entre 1,050 et 2,039 et des tolérances supérieures à 0,10. Ces valeurs attestent l'absence de problèmes de colinéarité

entre les variables (latentes) explicatives du modèle global avec modération. Le tableau suivant présente les résultats du test y relatif.

Tableau 13 Test de multicollinéarité

Modèle	Paramètres	Coefficients β	Biais	Erreur standard	t	p (<0,05)	Statistiques de multicollinéarité	
							Tolérance	VIF
M ₀	(Intercept)	4,24	-79,5	0,053	80,94	< 0.001		
M ₁	(Intercept)	4,252	-0,002	0,047	88,7	< 0.001		
	GOUVc → RESc	0,501	0,036	0,142	3,098	< 0.001	0,49	2,039
	ENVIREc → RESc	-0,085	0,009	0,051	-1,87	0,057	0,952	1,05
	GOUVcxENVIRc	0,279	0,017	0,12	2,189	0,023	0,577	1,734
	AUDc	0,228	-0,015	0,09	2,26	0,012	0,809	1,236

Source : Sortie Jasp

5.1.8 Le test d'autocorrélation des résidus

Globalement, le modèle présente une qualité explicative acceptable et une significativité statistique élevée pour une analyse effectuée sur les variables latentes ($R = 0,459$; $R^2 = 0,211$; R^2 ajusté = $0,181$). Néanmoins, le test de Durbin-Watson ($D-W = 1,055$; $p < 0,001$) indique une dépendance positive des résidus. Toutefois, ce résultat ne constitue pas une limite méthodologique majeure compte tenu de la nature latente des variables du modèle et de leur caractère multidimensionnel.

Tableau 14 Test de Durbin-Watson

Modèle	R	R ²	R ² ajusté	RMSE	Durbin-Watson		
					Autocorrélation	Statistiques	p
M ₁	0,459	0,211	0,181	0,495	0,464	1,055	< 0.001

Note. M₁ includes GOUVc, ENVIREc, GOUVcxENVIRc, AUDc

Source : auteur sur base de l'output de Jamovi

5.1.9 Classification hiérarchique des profils des PME étudiées

La classification a pris en compte la totalité de 109 PME collectées. Partant de la structure factorielle de l'AFE, la classification hiérarchique a permis de procéder par un processus d'essai-analyse. Ce processus a débuté par un essai de 7 groupes pour qu'enfin en retenir que trois profils distincts. Le premier regroupe 66 PME fortement exposées à l'hostilité environnementale, mais capables de maintenir une résilience élevée grâce à une combinaison de mécanismes formels et informels de gouvernance. Le deuxième comprend 9 PME caractérisées par une gouvernance et un audit de niveau intermédiaire ainsi qu'une résilience relativement stable. Le troisième rassemble 34 PME présentant une gouvernance stratégique plus structurée, une forte intégration de l'audit ou de mécanismes équivalents et le niveau de résilience le plus élevé. Le tableau n°13 fournit quelques détails explicatifs.

Tableau 15 Profils des PME étudiées

Cluster	Effectif	Statistiques	Profil général	Lecture	Niveau de résilience
Cluster 1	66	- Commune située : Gombe : 83 % ; - Mode de gouvernance : actionnariale : 55 % - Audit structuré : 30 % - SARL : 55 %	PME fortement contraintes par l'environnement hostile, mais organisées et résilientes	Résilience par hybridation des pratiques formelles, informels d'audit opérationnel, supervision interne et apprentissage organisationnel	Très élevée
Cluster 2	9	- Commune située : Limeté : 66,7 % - Mode de gouvernance : actionnariale : 55,6 % - Audit structuré : 77,8 % - SARL : 66,7 %	PME à gouvernance intermédiaire et résilience stable	Audit opérationnel formel présent, mais pas encore pleinement exploité comme levier stratégique	Élevée / stable
Cluster 3	34	- Commune située : Limeté : 66,7 % - Mode de gouvernance : actionnariale : 55,6 % - Audit structuré : 77,8 % - SARL : 66,7 %	PME à gouvernance stratégique et hautement résiliente	Profil idéal : gouvernance forte, audit opérationnel ou mécanismes alternatifs intégrés avec apprentissage organisationnel	Maximale

Source : auteur d'après sortie SPSS 20.0

5.2 Synthèse des résultats qualitatifs

Les entretiens menés auprès des responsables de PME ne disposant pas d'une fonction formelle d'audit opérationnel font ressortir des perceptions convergentes quant à l'organisation de leurs mécanismes de contrôle et de gouvernance. L'analyse lexicale et le comptage des occurrences montrent que l'absence d'un service d'audit structuré ne signifie pas que ces entreprises sont dépourvues de dispositifs de gouvernance. La majorité des responsables interrogés considère d'ailleurs que la mise en place d'un audit opérationnel formalisé serait favorable. Par contre, elle demeure principalement conditionnée par la disponibilité de ressources financières suffisantes. L'analyse qualitative renseigne également quatre principales catégories de mécanismes substitutifs de l'audit opérationnel au sein des PME congolaises. Il s'agit de mécanismes internes informels (59,1%), des outils de gestion non audités (16,7%), de délégation partielle assortie de contrôles croisés (9,1%) et le recours ponctuel à l'expertise externe (15,2%). Les mécanismes internes informels constituent la catégorie dominante avec 59,1 % de score d'occurrences. Ces instruments reposent essentiellement sur l'intervention directe du dirigeant-proprétaire. Ce dernier y participe à travers la supervision des activités, les réunions internes de suivi, l'utilisation

de tableaux de bord et l'examen des états financiers.

Ces résultats mettent ainsi en évidence une forme de gouvernance substitutive. Car en l'absence d'un audit institutionnalisé, les dirigeants des PME développent des dispositifs alternatifs destinés à surveiller les activités, à réduire les risques et à appuyer la prise de décision. Toutefois, ces pratiques demeurent largement informelles, personnalisées autour du dirigeant et faiblement institutionnalisées, ce qui peut limiter leur indépendance, leur régularité et leur traçabilité.

Tout compte fait, les analyses issues de ces résultats confirment la robustesse globale du modèle de recherche et la pertinence des construits retenus pour expliquer la résilience des PME congolaises. Les pratiques de l'audit opérationnel formalisées ou substitutives, apparaissent comme un levier stratégique qui influence directement la gouvernance stratégique et la résilience organisationnelle. Par ailleurs, l'environnement hostile renforce l'impact de la gouvernance sur la résilience. Il démontre que les mécanismes de pilotage d'une entreprise deviennent plus décisifs lorsque les contraintes externes s'intensifient.

6 Discussion des résultats

Cette étude avait pour objectif d'analyser l'influence de l'audit opérationnel sur la gouvernance stratégique et la résilience organisationnelle des PME congolaises sous l'effet modérateur de l'environnement hostile. Les résultats d'analyse confirment globalement les cinq hypothèses formulées. Ils montrent que l'audit opérationnel constitue un levier stratégique de gouvernance au-delà de sa fonction traditionnelle de vérification. A cet égard, son efficacité repose moins sur son degré de formalisation que sur sa capacité à produire une information pertinente. Ainsi, il soutient la prise de décision et favorise l'apprentissage organisationnel dans les PME (Bécour & Bouquin, 2006 ; Bertin, 2007 ; Renard & Nussbaumer, 2011).

L'influence positive de l'audit opérationnel sur la gouvernance s'inscrit dans la continuité des travaux d'Arena et Azzone (2009) et d'Abdullah et al. (2018). Ces auteurs soulignent l'importance d'intégration de l'audit dans les processus organisationnels d'une PME. Toutefois, ces résultats suggèrent aussi que cette contribution ne dépend pas exclusivement de l'existence d'un audit institutionnalisé. Dans les PME étudiées, la fonction d'audit se manifeste autant à travers des pratiques de suivi, de contrôle et d'analyse qui participent à l'amélioration du pilotage stratégique. L'audit apparaît ici comme une capacité organisationnelle diffuse, intégrée aux routines de gestion, et orientée vers l'amélioration continue.

Ces observations conduisent à nuancer certaines hypothèses de la théorie de l'agence (Jensen & Meckling, 1976). En effet, la forte centralisation du pouvoir autour du dirigeant-proprétaire

limite certes l'indépendance du contrôle, mais elle ne se traduit pas nécessairement par une absence de gouvernance. Au contraire, cette centralisation s'accompagne souvent de mécanismes de supervision directe et de suivi régulier des activités qui assurent une forme de contrôle interne. Cependant, elle constitue à la fois une contrainte pour l'institutionnalisation de l'audit et un mode de régulation adapté aux réalités organisationnelles de ces entreprises.

Les résultats confirment également que les dispositifs de contrôle, de collecte d'information et d'apprentissage continu contribuent significativement à la résilience organisationnelle. Ces résultats rejoignent les conclusions de Roffia et Dabić (2024) et de Do et al. (2022). En effet, ils montrent que la capacité à structurer l'information et à tirer des enseignements des expériences renforce l'aptitude des PME à faire face aux chocs externes. A ce propos, l'audit opérationnel peut être interprété comme une ressource immatérielle qui favorise l'anticipation des risques et l'adaptation contextuelle.

Néanmoins, l'analyse met en évidence que ces fonctions peuvent être assurées, au moins partiellement, en dehors d'un cadre formel d'audit. L'absence d'un dispositif structuré n'entraîne pas nécessairement une défaillance de la gouvernance, dans la mesure où les entreprises mobilisent des pratiques alternatives de contrôle et de suivi. Cette réalité explique l'absence d'effet statistiquement significatif de l'audit formel dans certains cas et nuance les travaux d'Alzeban et Gwilliam (2014), qui insistent sur le rôle déterminant des ressources et de la formalisation.

Néanmoins, ces mécanismes alternatifs présentent des limites. Leur caractère souvent informel, personnalisé et peu systématisé peut restreindre leur efficacité à long terme, notamment en matière de traçabilité, de continuité et d'indépendance du contrôle. Ils apparaissent davantage comme des solutions d'adaptation aux contraintes de ressources que comme de véritables substituts à un audit structuré.

Dans le même ordre d'idées, les résultats prolongent également les travaux de Covin et Slevin (1989) en montrant que l'hostilité de l'environnement renforce le rôle de la gouvernance dans la construction de la résilience des PME. A ce point de vue, la gouvernance joue le rôle de médiation partielle entre l'audit opérationnel et la résilience organisationnelle. Dans cette perspective la gouvernance agit comme un mécanisme de transformation qui permet de convertir les informations issues de l'audit en décisions stratégiques et en capacités d'adaptation contextuelle. En définitive, les résultats de cette étude mettent en évidence une complémentarité entre audit formel et pratiques informelles substitutives. De ce fait, la gouvernance des PME congolaises ne

peut être appréhendée uniquement à travers l'existence d'un service d'audit institutionnalisé. En revanche, elle doit être saisie comme un ensemble de mécanismes formels et informels mobilisés pour assurer la continuité et la résilience de ces entités en contexte contraignant.

7 Proposition du modèle formel-substitutif et contingent

L'apport central de cette recherche est la proposition d'un modèle de gouvernance adapté aux réalités contextuelles des PME congolaises. Il s'agit du *modèle formel-substitutif et contingent*. Au terme des analyses effectuées, les résultats de l'étude ont montré que le modèle de gouvernance et de résilience des PME congolaises en contexte hostile est fondé sur l'usage des mécanismes hybrides de l'audit opérationnel. Ce modèle repose sur l'idée que la gouvernance résiliente ne se construit pas uniquement à partir de mécanismes formels, mais aussi à travers des dispositifs alternatifs adaptés aux contraintes réelles de ces PME.

La dimension formelle concerne les PME qui disposent de outils institutionnalisés tels que les procédures écrites, les tableaux de bord, le contrôle interne, le reporting, l'audit interne ou le recours régulier à des experts externes.

La dimension substitutive concerne par contre les PME qui ne disposent pas d'un service d'audit formel, mais qui compensent cette absence par des pratiques équivalentes. L'étude reprend ici : la supervision directe du dirigeant, le contrôle de trésorerie, les observations opérationnelles, les conseils ponctuels et les mobilisations de collaborateurs clés.

La dimension contingente signifie quant à elle que l'efficacité de l'audit opérationnel dans l'amélioration de la gouvernance au sein de ces entreprises dépend du contexte d'affaires dans lequel il est appliqué. Dans le contexte congolais, la résilience organisationnelle résulte d'une combinaison progressive entre formalisation, pratiques substitutives et adaptation permanente des outils de gouvernance aux contraintes environnementales distinctes.

8 Implications managériales et institutionnelles

Les dirigeants des PME devraient considérer l'audit opérationnel comme un outil d'aide à la décision et non pas comme une contrainte administrative. Même avec des moyens limités, ils peuvent mettre en place des mécanismes simples de gouvernance stratégique capables de construire leur résilience et pérenniser leurs activités. Ces mécanismes s'articulent autour des outils tels que : veille stratégique, entretiens réguliers, tableaux de bord, contrôle budgétaire, suivi des risques et perturbations externes, réunions périodiques d'évaluation et documentation essentielle (Alazard & Sépari, 2010 ; Renard & Nussbaumer, 2011). Les pouvoirs publics pour

leur part devraient accompagner les PME dans la formalisation progressive de leurs pratiques de gouvernance. Cela suppose la simplification du cadre fiscal, l'amélioration de l'accès au financement, le renforcement des incubateurs, la professionnalisation de l'accompagnement entrepreneurial et la mise en place d'outils de diagnostic adaptés aux petites structures (Banque mondiale, 2019 ; Ministère des PME, 2020 ; INS, 2022).

Conclusion

Cet article avait pour objectif d'analyser le rôle de l'audit opérationnel dans le renforcement de la gouvernance et de la résilience organisationnelle des PME congolaises évoluant dans un environnement d'affaires hostile. Les résultats d'analyse montrent que l'audit opérationnel exerce un effet positif sur la gouvernance stratégique et contribue à la résilience organisationnelle. Toutefois, cet effet passe principalement par la gouvernance qui joue un rôle de médiation partielle. L'environnement hostile agit comme une variable modératrice en renforçant l'importance des mécanismes de gouvernance dans les contextes de forte incertitude.

La principale contribution de cet article réside dans la proposition d'un *modèle formel-substitutif* et contingent de gouvernance et de résilience adapté aux évidences des PME étudiées. Ce modèle exprime la manière dont les PME congolaises articulent des mécanismes formels, des pratiques substitutives et des ajustements contextuels pour renforcer leur résilience et leur pérennité en environnement hostile. Ce résultat peut être généralisé à d'autres PME qui se trouvent dans les mêmes environnements à travers non seulement le Congo, mais aussi dans d'autres coins de l'Afrique ou du monde. Malgré cet apport scientifique, cette étude présente certaines limites qui méritent d'être soulignées. Il s'agit notamment de la taille relativement modeste de l'échantillon (109 PME) et de sa concentration dans la seule ville de Kinshasa. Ce caractère d'exclusion peut donc affecter la robustesse et la généralisation des résultats. En outre, l'analyse s'est limitée à des variables latentes, sans intégrer certaines variables observables susceptibles d'enrichir le phénomène étudié. Par ailleurs, le caractère transversal de cette recherche peut engendrer un biais de désirabilité sociale et ne permet pas de saisir l'évolution des comportements dans le temps. Les recherches futures pourraient ainsi privilégier des études longitudinales, des comparaisons interprovinciales ainsi que des analyses comparatives entre plusieurs pays africains confrontés à des environnements institutionnels similaires. Ces études devraient s'appuyer sur des échantillons plus importants et davantage représentatifs.

Références bibliographiques

1. Abdullah, R., Ismail, Z., & Smith, M. (2018). *Audit committees' involvement and the effects of quality in the internal audit function on corporate governance*. International Journal of Auditing, 22(3), 385–403.
2. Alazard, C., & Sépari, S. (2010). *Contrôle de gestion : manuel et applications*. Dunod.
3. Alotaibi, K. O. (2024). *How internal auditing impacts governance mechanisms in small and medium-sized businesses*. International Journal of Advanced and Applied Sciences, 11(7), 199-207.
4. Alzeban, A., & Gwilliam, D. (2014). *Factors affecting the internal audit effectiveness: A survey of the Saudi public sector*. Journal of International Accounting, Auditing and Taxation, 23(2), 74–86.
5. Appercel, R. (2022). *Gouvernance d'entreprise et performance organisationnelle*. Paris, Éditions universitaires.
6. Arena, M., & Azzone, G. (2009). Identifying organizational drivers of internal audit effectiveness. International Journal of Auditing, 13(1), 43-60.
7. Banque mondiale. (2019). *Autopsie des écosystèmes des micros, petites et moyennes entreprises en République Démocratique du Congo*.
8. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17(1), 99-120.
9. Bécour, J.-C., & Bouquin, H. (2006). *Audit opérationnel : entrepreneuriat, gouvernance et performance*. Ed. Economica.
10. Belhachemi, A., & Tabet Aoul, W. (2013). L'audit opérationnel : une limite aux dysfonctionnements de la gouvernance d'entreprise. Revue d'Économie et de Management. Vol. 12 No 1.
11. Berle, A., & Means, G. (1932). *The Modern Corporation and Private Property*. Macmillan, New York.
12. Bertin, É. (2007). *Audit interne : enjeux et pratiques à l'international*. Ed. Eyrolles.
13. Binwa, B., Colot, O., Bauweraerts, J., Balemba, E., & Gahungu, D. (2023). Les pratiques de stratégies de la PME familiale congolaise dans un contexte turbulent. In *Revue Française de Gouvernance d'Entreprise*, p. 164-211
14. Carroll, A. B., & Näsi, J. (1997). Understanding stakeholder thinking. Business Ethics: A European Review, 6(1), 46-51.
15. CHARREAUX, G. (2004). *Les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux*. Cahier du FARGO-Centre de recherche en Finance, Architecture (1040101).
16. Cichocki, P., & Irwin, C. (2014). *Organization Design : A Guide to Building Effective Organizations*. Kogan Page.

17. Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). *Strategic management of small firms in hostile and benign environments*. Strategic Management Journal, 10(1), 75–87.
18. Do, H., Budhwar, P., Shipton, H., Nguyen, H. D., & Nguyen, B. (2022). *Building organizational resilience, innovation through resource-based management initiatives, organizational learning and environmental dynamism*. Journal of Business Research, 141, 808–821.
19. Driessen, A., & Molenkamp, A. (1993). The Perspective of operational auditing: a new management tool. Managerial Auditing Journal, 8(5), 19-25.
20. Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. Business Research, 13, 215-246.
21. Faiteh, A., Aasri, M. R., & El Badri, L. (2024). *L'audit interne : une étape importante vers la résilience des organisations*. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 5(9), 285-300.
22. Freeman R. Edward (1984). Strategic Management : A Stakeholder Approach, Pitman series in business and public policy, Cambridge University Press
23. Ghyati, S. & Kasbaoui, T. (2023) « le contrôle interne dans les théories des organisations : une revue de la littérature théorique », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 21 » pp : 326 – 354.
24. INS. (2022). Rapport sur le recensement des entreprises en République Démocratique du Congo.
25. Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. Journal of Financial Economics, 3(4), 305-360.
26. Joseph Tony Djunga, G. (2018). Les petites et moyennes entreprises congolaises face aux acteurs classiques du financement : « Analyses et solutions des difficultés d'accès au financement », Ed. Les impliqués.
27. Kamala Kaghoma C. (2014). PME et développement Atouts, contraintes institutionnelles et perspectives dans le contexte de la RDC, Bukavu Journal of Economics and Social Sciences (BJESS), n°10
28. Khandwalla, Pradip N. (1977) « Environment and its impact on the organization ». Environment and Organisation 297-313.
29. Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Organization and Environment. Harvard Business School Press.
30. Lengnick-Hall, C. A., & Beck, T. E. (2005). Adaptive fit versus robust transformation : How organizations respond to environmental change. Journal of Management, 31(5),738.
31. Levratto, N. (2009). Les PME : définition, rôle économique et politiques publiques. Ed. De Boeck.
32. Lopez, E., Flecha-Ortiz, J. A., Santos-Corrada, M., & Dones, V. (2024). *The role of*

- organizational resilience in SME service innovation and value cocreation*. Journal of Services Marketing, 38(4), 443-459.
33. Mbuyi Ilunga, C. E., & Yondo Bolenga, C. (2026). Évaluation de l'efficacité de l'audit interne sur la performance organisationnelle d'une entreprise sous tutelle. In Revue Internationale des Sciences de Gestion, 9(1), 356 - 381.
34. Mbuyi Ilunga, E.-C. (2025, octobre 24). Le rôle modérateur de l'environnement d'affaires dans la relation entre stratégies de croissance et création de valeur par les PME. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 6(11), 366–390.
35. Mmenge, A., Binwa, B., & Gahungu, D. (2020). Analyse de la gouvernance des petites et moyennes entreprises familiales de la ville de Bukavu en République Démocratique du Congo. African. Crop Science Journal, 28, 271 - 287.
36. OCDE. (2004). Promouvoir l'entrepreneuriat et les PME innovantes dans une économie mondialisée.
37. Renard, J., & Nussbaumer, B. (2011). Audit interne et contrôle de gestion. Ed. Eyrolles.
38. Roffia, P., & Dabić, M. (2024). *The role of management control and integrated information systems for the resilience of SMEs*. Review of Managerial Science, 18, 1353–1375.
39. Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). A survey of corporate governance. The Journal of Finance, 52(2), 737-783. Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities. Strategic Management Journal, 28(13), 1319-1350.
40. Sibylle du Bus de Warnaffe, Lutgart Van den Berghe (2014) : Cap sur la gouvernance des PME, Ed. Anthemis
41. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal, 18(7), 509-533.
42. Thiétart, R.-A. (2014). Méthodes de recherche en management. Ed. Dunod, Paris
43. Torrès, O. (1997). Pour une approche contingente de la spécificité de la PME. Revue Internationale PME, 10(2), 9-43.
44. Wernerfelt Birger (Apr. - Jun., 1984). A Resource-Based View of the Firm, In Strategic Management Journal, Vol. 5, No. 2, pp. 171-180
45. Yaich, Abderraouf (2013). Le nouveau contrôle interne : concepts, composantes et techniques de contrôle Ed. Raouf Yaich.
46. Zaaboul, S., & Mdarbi, S. (2024). *Resilience management in SMEs : A theoretical and empirical study of individual and organizational resilience in times of crisis*. Revue Management & Innovation, 10(2), 163-182.