

Pratiques de Gestion des ressources humaines et la performance financière des PME de Goma.

Analyse factuelle et validation de l'approche universaliste

KILAUARI BITUBI Jean*

MUME BADESE Toussaint-Flavien**

MABANZE MOLIGI André-Joseph Dejardin***

BINJA MUNEGA Francine****

Résumé

La présente étude examine l'impact des pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) sur la performance financière des petites et moyennes entreprises (PME) de Goma, dans un contexte économique instable et marqué par de fortes contraintes structurelles. Inscrite dans la perspective universaliste, elle interroge la pertinence de « meilleures pratiques » de GRH dans un environnement entrepreneurial local particulier. Sur la base d'un échantillon de 227 propriétaires-dirigeants et en recourant à la modélisation par équations structurelles (LISREL), l'analyse met en évidence que seule l'évaluation du rendement exerce une influence positive et significative sur la performance financière, tandis que d'autres pratiques (analyse des postes, recrutement, formation, partage d'information, organisation du travail, rémunération incitative et sélection) présentent des effets faibles ou non concluants. Ces résultats nuancent la portée de l'approche universaliste en démontrant que son efficacité dépend du degré de formalisation et des contraintes contextuelles. L'apport original de cette recherche réside dans la mise en évidence de la nécessité d'adapter les modèles universels de GRH aux réalités locales, afin de renforcer durablement la compétitivité des PME congolaises.

* *Doctorant en Didactiques des Sciences Commerciales et Administratives à l'Université Pédagogique Nationale – UPN –, RD Congo ; E-mail : jeankilauri@gmail.com*

** *Chercheur en Sciences Économiques et Gestion ; E-mail : badese22@gmail.com.*

*** *Chercheur en Sciences Commerciales et Administratives ; E-mail : yousoufmabanze@gmail.com.*

**** *Apprenant de troisième cycle à l'Université Pédagogique Nationale – UPN – de Kinshasa, Apprenant de troisième cycle à l'Université de Douala au Camérout, Faculté des Sciences économiques et de Gestion, Département de Marketing et Gestion, Chercheur à l'Institut Supérieur des Techniques Médicales – ISTM – de Masisi /Nord-Kivu/RD Congo, Email : francinemunega67@gmail.com, Téléphone : +243 9 95 35 89 25.*

Mots clés : *Pratiques GRH, Performance financière, PME, Perspective universaliste.*

Abstract

This study investigates the impact of human resource management (HRM) practices on the financial performance of small and medium-sized enterprises (SMEs) in Goma, within an unstable economic context marked by significant structural constraints. Framed within the universalist perspective, it questions the relevance of “best practices” in HRM in a specific local entrepreneurial environment. Based on a sample of 227 owner-managers and employing structural equation modeling (LISREL), the analysis reveals that only performance appraisal exerts a positive and significant effect on financial performance, whereas other practices (job analysis, recruitment, training, information sharing, work organization, incentive-based compensation, and selection) show weak or inconclusive effects. These findings qualify the scope of the universalist approach by demonstrating that its effectiveness depends on the level of formalization and contextual constraints. The originality of this research lies in highlighting the necessity of adapting universal HRM models to local realities in order to strengthen the long-term competitiveness of Congolese SMEs.

Keywords: *HRM practices, Financial performance, SMEs, Universalist perspective.*

Introduction

La mondialisation économique a profondément transformé les logiques de compétitivité, incitant les entreprises à renforcer leurs avantages distinctifs et à reconnaître le capital humain comme une ressource stratégique et durable (Schuler & Rogovsky, 1998 ; Barney, 1991). Dans cette dynamique, l'intégration de la fonction des ressources humaines à la stratégie globale constitue un levier d'avantage concurrentiel majeur (Barney, 1991). Cette exigence s'impose aussi bien aux grandes entreprises qu'aux petites et moyennes entreprises, lesquelles, malgré de nombreux défis liés au contexte mondialisé, occupent une place déterminante dans les systèmes économiques et financiers (Lavigne & St-Pierre, 2002).

Toutefois, la spécificité des PME les rend particulièrement vulnérables. Comme le soulignent Lacoursière, Fabi et St-Pierre (2000), la gestion des ressources humaines y est moins développée et rarement formalisée, car elle reste largement concentrée entre les

main du propriétaire-dirigeant. Ces structures font face à des contraintes financières, matérielles et humaines, aggravées par un déficit d'expertise en GRH. L'OCDE (2000) rappelle que les PME se heurtent régulièrement à des difficultés traditionnelles : capacités managériales limitées, financements insuffisants, faible productivité, réglementations contraignantes et adoption laborieuse des nouvelles technologies.

La littérature met également en évidence les causes structurelles de la fragilité des PME, en particulier en Afrique. Chirishungu Chirushage (2001) attribue les faillites aux lacunes de management, souvent façonnées par l'histoire, la conjoncture économique et l'instabilité politique. Marchesnay (2006) insiste sur la coexistence du secteur moderne et du secteur traditionnel comme facteur d'échec. D'autres travaux confirment ce constat : Mayer et Goldstein (1961) relèvent le manque de qualification des dirigeants et les problèmes de gestion financière, tandis que Daigne (1984) estime que 85 % des faillites sont imputables à la défaillance de la direction.

En RDC, le climat entrepreneurial se trouve aggravé par une instabilité politique, économique, sociale et environnementale qui affecte directement les PME, notamment à Goma. Les conflits armés, les crises financières et les catastrophes naturelles (telles que l'éruption volcanique de 2002) ont profondément perturbé les pratiques de gestion, en particulier celles liées aux ressources humaines. Malgré ces contraintes, la résilience entrepreneuriale demeure perceptible : de nouvelles PME ont émergé dans divers secteurs, illustrant une remarquable capacité d'adaptation à un environnement incertain. Selon la Division provinciale des PME du Nord-Kivu (2001-2006), le taux de création nette a connu de fortes fluctuations, passant de -28,7 % en 2002 à +11,47 % en 2006. La crise financière mondiale (2007-2008), conjuguée aux mutineries du CNDP et du M23 (2007-2013), a entraîné une stagnation, mais à partir de 2014, une nouvelle dynamique de création d'entreprises s'est manifestée, malgré les incertitudes politiques. Toutefois, la pandémie de COVID-19 est venue exacerber les difficultés, affectant lourdement les PME de la RDC, y compris celles de Goma, avec des conséquences directes sur la gestion des ressources humaines.

Face à ces turbulences, les PME doivent impérativement concevoir des stratégies permettant de créer et de maintenir un avantage compétitif. L'exploitation des connaissances innovantes (Jansen et al., 2005) et la valorisation du capital humain, considéré comme un actif intangible essentiel, deviennent des conditions de survie et de

croissance. En intégrant davantage la gestion des ressources humaines à leurs orientations stratégiques, ces entreprises peuvent améliorer leur productivité, renforcer leur compétitivité et contribuer significativement au développement économique et à la création d'emplois.

Dans ce cadre, la performance financière demeure un objectif incontournable. Comme le souligne Bergeron (2002), l'évaluation de cette performance ne saurait cependant se limiter à des indicateurs financiers, car ceux-ci négligent souvent l'influence des facteurs externes. L'intégration d'éléments non financiers dans le diagnostic permet de compléter l'analyse et de rendre compte plus fidèlement de la réalité organisationnelle. Arcand (2006) met en évidence une corrélation positive entre la qualité des pratiques de gestion et la performance organisationnelle, tandis que Becker et al. (1996) démontrent que l'investissement dans la gestion des ressources humaines constitue un levier viable pour accroître productivité et compétitivité.

Ainsi, il apparaît crucial que les PME alignent leurs pratiques de GRH sur leurs objectifs stratégiques et opérationnels. Or, malgré les efforts déployés, les résultats demeurent souvent insatisfaisants, ce qui justifie un examen approfondi de la problématique des PME à Goma. La promotion d'entreprises viables et solides représente une priorité pour le renforcement du tissu entrepreneurial congolais. Cependant, les déterminants précis de leur développement dans le contexte local restent encore mal définis. C'est dans cette perspective que s'inscrit la question centrale de cette recherche : « Les pratiques de gestion des ressources humaines ont-elles un impact positif sur la performance financière des PME ? ».

Afin d'y répondre, ce travail est structuré en cinq sections complémentaires. La première s'attache à présenter la perspective universaliste des pratiques de GRH, en posant les fondements théoriques qui soutiennent l'analyse. La deuxième est consacrée à la revue empirique, permettant de mettre en lumière les apports et les limites des recherches antérieures. La troisième détaille la méthodologie de la recherche, en précisant les choix techniques et les outils mobilisés. La quatrième section expose les résultats obtenus, en restituant fidèlement les constats issus du terrain. Enfin, la cinquième section propose une discussion des résultats, articulant les observations empiriques aux cadres théoriques et ouvrant des pistes de réflexion pour la suite.

1. Perspective universaliste des pratiques de GRH

La perspective universaliste des pratiques de gestion des ressources humaines a été retenue comme cadre théorique de cette recherche, en raison de son importance à la fois sur le plan théorique et méthodologique, mais aussi en raison de son lien étroit avec la performance organisationnelle. Cette approche, en effet, postule que certaines pratiques dites « meilleures » possèdent une valeur universelle et qu'elles contribuent, lorsqu'elles sont correctement mises en œuvre, à améliorer la performance des organisations.

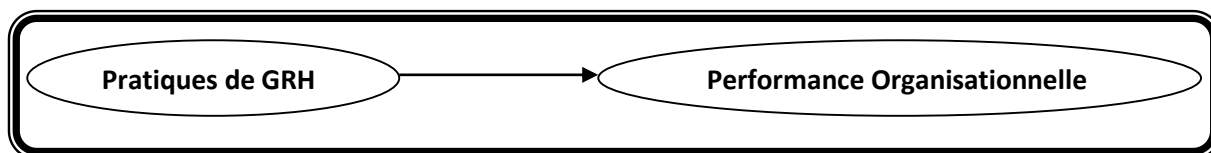
Selon Arcand (2000), cette perspective trouve ses racines dans la vision taylorienne de l'organisation scientifique du travail, en affirmant qu'il existe une « meilleure manière » de gérer les ressources humaines, susceptible d'optimiser la productivité et l'efficacité. Cette idée a progressivement évolué, notamment grâce aux travaux de Becker et Huselid (1997), qui soulignent que l'apport de diverses disciplines (stratégie, finance, économie et psychologie) a nourri un intérêt croissant pour la gestion des ressources humaines, en démontrant empiriquement son impact significatif sur la performance organisationnelle.

De la même manière, Delery et Doty (1996) ainsi que Fabi et al. (2010) confirment que l'adoption de pratiques de GRH structurées et cohérentes exerce un effet positif sur la performance globale des entreprises. Ces travaux consolident la légitimité académique de l'approche universaliste, en offrant une assise empirique à l'idée selon laquelle certaines pratiques RH (telles que la formation continue, la rémunération incitative, ou encore la participation des salariés aux décisions), améliorent de manière générale l'efficacité organisationnelle.

Toutefois, malgré sa pertinence, cette perspective présente certaines limites. Sa principale faiblesse réside dans sa tendance à proposer une lecture simplifiée de la réalité organisationnelle, en minimisant l'influence des spécificités contextuelles et culturelles. Comme le soulignent Bamberger et Meshoulam (2000), les tenants de l'approche universaliste considèrent que toutes les organisations, indépendamment de leur taille, de leur secteur d'activité ou de leur stratégie, devraient adopter un ensemble de « meilleures pratiques » en matière de GRH. Cette conception normative, bien que séduisante, peut conduire à négliger des facteurs déterminants pour la performance, tels que l'environnement institutionnel, la culture organisationnelle ou la dynamique concurrentielle.

En somme, la perspective universaliste fournit un cadre de référence pertinent et structurant pour analyser le lien entre pratiques de GRH et performance organisationnelle, tout en invitant à une réflexion critique sur ses limites. La figure ci-dessous illustre le modèle conceptuel de cette approche, en mettant en évidence son orientation vers l'identification et la généralisation des pratiques jugées optimales.

Figure 1. Approche universaliste



Source : Adaptée de McMahan, Virick ET Wright (1999, p.104)

Ainsi, l'approche universaliste des pratiques de gestion des Ressources Humaines trouve un soutien solide dans les théories des ressources stratégiques, du capital humain, d'agence ainsi que dans les perspectives psychosociologiques.

2. Revue Empirique

Le constat général révèle un nombre encore très limité d'études portant spécifiquement sur la GRH dans le contexte des petites et moyennes entreprises. Or, cette distinction est essentielle, car la GRH en PME présente des caractéristiques propres qui la différencient de celle des grandes entreprises. Comme le soulignent Fabi et Garand (1997), les pratiques de gestion y demeurent généralement moins développées et moins formalisées, en grande partie en raison de la structure organisationnelle simplifiée et du rôle central du propriétaire-dirigeant.

Dans une étude portant sur *l'impact de certaines pratiques de GRH sur la performance organisationnelle*, Lacoursière, Fabi et St-Pierre (2000) ont analysé un échantillon de 182 PME manufacturières québécoises. Leur objectif consistait à vérifier l'existence d'une relation positive entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle et financière des entreprises. Les résultats de leur recherche ont confirmé que les pratiques étudiées exerçaient un effet favorable sur la performance globale, apportant ainsi un appui empirique à la validité de l'approche universaliste en GRH.

Ces résultats ont été consolidés par l'étude ultérieure de Lacoursière (2001), qui s'est intéressé à l'impact des pratiques stratégiques de GRH sur la performance organisationnelle et financière dans un échantillon élargi de 273 PME manufacturières du

Québec. L'objectif était d'examiner la perspective universaliste en évaluant le lien entre le degré d'implantation et de développement des pratiques de GRH et la performance des PME. Les conclusions ont montré que l'implantation accrue de pratiques de GRH structurées avait une incidence positive et mesurable sur la performance globale, confirmant ainsi l'hypothèse universaliste.

Dans la même logique, Lacoursière, Fabi, St-Pierre et Arcand (2005) ont poursuivi cette réflexion en analysant les *effets de certaines pratiques de GRH sur la performance des PME manufacturières : vérification de l'approche universaliste*. Leur enquête, réalisée auprès de 233 PME québécoises, a mis en évidence une corrélation positive entre le développement des pratiques de GRH et l'amélioration de la performance. Au-delà de cette confirmation empirique, l'étude a toutefois apporté des nuances importantes, en soulignant que si les pratiques de GRH influencent positivement la performance, leur impact peut varier en fonction du degré d'intégration et de formalisation au sein de chaque organisation.

Ainsi, l'ensemble de ces recherches contribue non seulement à démontrer la pertinence de l'approche universaliste dans le contexte particulier des PME, mais aussi à enrichir la compréhension de ses limites et de ses conditions d'efficacité.

❖ **Modèle théorique testé**

Pour éclairer cette recherche, nous retenons un modèle théorique structurant qui constitue une assise conceptuelle robuste. En s'appuyant sur ses postulats, ce cadre orientera l'examen systématique de notre objet d'étude, permettra une analyse approfondie et rigoureuse, et favorisera l'appréhension de ses dimensions constitutives ainsi que de leurs interrelations. Il offre, ce faisant, les repères nécessaires pour identifier les mécanismes explicatifs à l'œuvre entre variables et résultats (voir, le cas échéant, la figure de présentation du modèle).

Figure 2. Modèle théorique testé



3. Méthodologie

La présente étude s'appuie sur la méthodologie des modèles multivariés d'équations structurelles à variables latentes, un cadre analytique permettant de modéliser les relations de causalité sous-jacentes aux données. Deux grandes approches sont généralement mobilisées dans ce domaine : d'une part, l'approche basée sur la covariance (*Covariance-Based SEM*, CB-SEM), implémentée dans des logiciels tels que LISREL, et d'autre part, l'approche fondée sur les moindres carrés partiels (*Partial Least Squares SEM*, PLS-SEM) (Churchill, 1979 ; Hair et al., 2021). La première est de nature confirmatoire et vise la validation stricte de modèles théoriques préétablis, tandis que la

seconde est davantage orientée vers la prédiction et l'explication de la variance des variables dépendantes.

Dans le cadre de cette recherche, le choix méthodologique s'est porté sur l'approche CB-SEM, en raison de l'orientation confirmatoire de notre modèle conceptuel. Ce choix s'explique par plusieurs raisons. Tout d'abord, notre objectif est de valider un cadre théorique déjà défini, ce qui correspond parfaitement à la logique de LISREL. Ensuite, les relations réflexives établies entre nos variables latentes et leurs indicateurs manifestes s'accordent avec ce type de modélisation. Enfin, la taille de notre échantillon ($n = 227$) se situe dans une zone jugée acceptable pour la mise en œuvre du CB-SEM.

Cependant, en raison de l'indisponibilité du logiciel LISREL au moment du traitement, l'analyse a été effectuée à l'aide de SmartPLS, utilisé ici comme un outil de substitution technique. Il convient de souligner que ce recours ne traduit pas une adhésion à l'approche PLS-SEM, mais constitue une solution pragmatique visant à appliquer la logique confirmatoire de LISREL avec les moyens disponibles. LISREL demeure historiquement la référence en modélisation structurelle fondée sur la covariance (Jöreskog & Sörbom, 1989, 1996), tandis que SmartPLS s'est imposé comme un logiciel flexible et accessible, capable de traiter des modèles complexes avec des échantillons parfois restreints (Ringle, Wende & Becker, 2015). Comme le rappellent Hair, Hult, Ringle et Sarstedt (2021) ou encore Henseler, Ringle et Sinkovics (2009), son utilisation peut être justifiée dans des contextes contraints, à condition de respecter une démarche théorique confirmatoire et de s'appuyer sur des critères rigoureux de validité et de fiabilité.

Sur le plan empirique, les données quantitatives ont été collectées au moyen d'un questionnaire administré à 227 propriétaires-dirigeants de PME opérant à Goma. La construction de cet instrument a suivi la procédure classique de Churchill (1979) pour la validation des échelles multiples, en cohérence avec la théorie de la mesure (Evrard, Pras & Roux, 1993). Le questionnaire, élaboré à partir d'échelles de type Likert, a été privilégié pour sa simplicité, sa lisibilité cognitive et sa robustesse face aux biais de collecte. Une phase de prétest a précédé l'analyse, permettant d'ajuster la clarté et la pertinence des questions. Par la suite, l'Analyse Factorielle Confirmatoire (AFC) a été mobilisée afin de valider la structure théorique du modèle et de vérifier la consistance entre variables latentes et manifestes. En définitive, bien que le traitement des données

ait été réalisé via SmartPLS pour des raisons pratiques, l'étude demeure solidement ancrée dans la logique confirmatoire de l'approche LISREL. Cette démarche, alliant rigueur méthodologique et cohérence théorique, assure la robustesse, la fiabilité et la pertinence scientifique de l'analyse.

4. Résultats

La présente section expose les résultats issus de l'enquête et des analyses menées, en deux volets complémentaires. Dans un premier temps, l'analyse descriptive met en lumière les caractéristiques essentielles des propriétaires-dirigeants et des PME étudiées, offrant une compréhension contextuelle du tissu entrepreneurial local. Dans un second temps, les résultats de l'analyse factorielle confirmatoire et des tests structurels permettent de valider empiriquement le modèle conceptuel proposé et d'évaluer les relations entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la performance financière des PME.

4.1. Analyse Descriptive

Cette sous-section présente l'analyse descriptive des données recueillies, visant à caractériser les propriétaires-dirigeants et les PME étudiées. L'objectif est de dégager les traits saillants du profil entrepreneurial local, en termes de caractéristiques sociodémographiques, éducatives, organisationnelles et financières. Cette étape constitue un préalable essentiel à la compréhension des dynamiques structurelles et contextuelles influençant la performance des PME à Goma.

4.1.1. Caractérisation des propriétaires-dirigeants

Les données recueillies offrent un profil représentatif des propriétaires-dirigeants des PME opérant à Goma. La majorité des répondants se situe dans la tranche d'âge de 31 à 45 ans (42,3 %), ce qui traduit la présence d'une population d'entrepreneurs en pleine activité professionnelle, combinant expérience acquise et maturité en matière de gestion. Sur le plan du genre, les hommes représentent 70,3 % de l'échantillon. Cette prédominance pourrait être interprétée à la lumière des normes socioculturelles en vigueur, mais aussi des obstacles structurels rencontrés par les femmes dans l'accès à l'entrepreneuriat formel. En effet, cette étude s'est concentrée sur des PME disposant d'une existence légale d'au moins cinq ans et d'une comptabilité formalisée, ce qui a pu

exclure une part importante des femmes entrepreneures actives dans le secteur informel. Ce constat met en évidence la nécessité de promouvoir davantage l'égalité des genres dans l'entrepreneuriat, notamment en réduisant les barrières structurelles et en renforçant le soutien aux initiatives féminines.

Concernant la situation matrimoniale, 70,0 % des propriétaires-dirigeants sont mariés, ce qui peut être interprété comme un facteur de stabilité personnelle susceptible de favoriser une gestion plus régulière et disciplinée des affaires. Le niveau d'instruction des répondants est également élevé : 59,0 % possèdent une formation universitaire, ce qui reflète un capital humain compétent et potentiellement mieux préparé à l'innovation, à l'adaptabilité et à la compétitivité dans un environnement commercial marqué par l'incertitude. Par ailleurs, 56,0 % des répondants déclarent avoir reçu une formation de base en gestion, ce qui témoigne d'une orientation vers l'acquisition de compétences pratiques et directement applicables à la conduite des entreprises.

L'analyse des origines familiales révèle que 49,0 % des propriétaires-dirigeants sont issus de familles de commerçants. Cette donnée suggère l'existence d'un héritage entrepreneurial, marqué par la transmission de savoir-faire, de valeurs économiques et d'une culture de gestion favorisant l'engagement dans les affaires. Enfin, la forte représentation des entrepreneurs de nationalité congolaise illustre un attachement local significatif, qui contribue non seulement au dynamisme du tissu économique de Goma, mais également à la création d'emplois et à la consolidation du développement endogène.

4.1.2. Caractérisation des PME

L'analyse révèle que la majorité des PME de Goma présentent une ancienneté comprise entre six et dix ans, traduisant une relative stabilité dans le tissu entrepreneurial local. Le secteur commercial constitue le domaine d'activité le plus représenté, confirmant le poids du commerce de détail et de gros dans l'économie de la ville. Toutefois, la présence d'autres secteurs témoigne d'une certaine diversification économique, signe d'un dynamisme et d'une adaptation progressive aux besoins variés du marché.

Sur le plan juridique, la forme unipersonnelle domine largement, en raison de sa flexibilité et des contraintes administratives et fiscales réduites qu'elle implique. En termes de main-d'œuvre, la plupart des entreprises recensées emploient entre une et cinq

personnes, ce qui les classe dans la catégorie des micro-entreprises et met en évidence la prédominance de cette forme dans l'économie locale.

Concernant la dimension financière, la majorité des PME enregistrent un chiffre d'affaires compris entre 2 000 et 20 000 000 USD, ce qui correspond au profil d'entreprises de petite à moyenne taille. Toutefois, la présence d'un noyau d'entreprises réalisant des chiffres d'affaires plus élevés reflète une hétérogénéité structurelle, indiquant non seulement une diversité en termes de taille, mais également une différence dans la capacité de production et de compétitivité des entreprises à Goma.

4.2. Résultats De L'analyse Factorielle Confirmatoire Et Tests Structurels

La présente sous-section expose les résultats empiriques issus de l'analyse factorielle confirmatoire et des tests structurels, visant à évaluer la validité du modèle retenu. Elle met en lumière l'évaluation du modèle de mesure, la validation des hypothèses et les régressions LISREL, afin d'examiner les liens entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la performance financière des PME de Goma, dans une perspective analytique et explicative.

4.2.1. Évaluation du modèle de mesure

Les résultats obtenus indiquent que les items associés aux construits suivants (analyse des postes, évaluation du rendement, formation, organisation du travail, partage d'informations, performance financière, recrutement, rémunération incitative et sélection) présentent tous des loadings supérieurs à 0,7, témoignant ainsi d'une forte contribution de chaque indicateur à son construit latent. Par ailleurs, la cohérence interne des variables se révèle élevée, comme l'attestent les valeurs des Rhöreskog et des fiabilités composites, lesquelles dépassent systématiquement le seuil critique de 0,7. De plus, les valeurs de l'EVA (Explained Variance Accounted) associées à chaque construit excèdent 0,5, confirmant ainsi leur validité convergente et leur pertinence dans la modélisation du phénomène étudié.

4.2.2. Test d'hypothèses et validation du modèle théorique

Dans cette section, nous présentons le test des hypothèses et la validation du modèle, une étape déterminante visant à évaluer la robustesse et la pertinence de notre cadre conceptuel dans l'explication de la relation entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la performance financière des PME.

❖ **Analyse de la régression LISREL et test des effets de causalité entre les variables explicatives et la variable dépendante**

Dans cette étape, l'attention est portée sur l'analyse de régression sous LISREL et sur le test des effets de causalité entre les variables explicatives (correspondant aux pratiques de gestion des ressources humaines) et la variable dépendante, à savoir la performance financière des PME. L'objectif est de mettre en évidence les relations directes et indirectes entre les différents facteurs intégrés dans le modèle.

Le modèle de régression spécifie une relation de cause à effet entre la performance financière et un ensemble de variables explicatives. Dans sa forme linéaire multiple avec k variables, il s'exprime de la manière suivante :

$$PF = \beta_0 + \beta_1 AP + \beta_2 REC + \beta_3 FOR + \beta_4 SEL + \beta_5 REM + \beta_6 EVA + \beta_7 ORG + \beta_8 INF + \varepsilon_i$$

Avec :

1. PF (Performance financière) : variable dépendante représentant la valeur observée pour l'entreprise i ;
2. AP (Analyse des postes), REC (Recrutement), FOR (Formation), SEL (Sélection), REM (Rémunération), EVA (Évaluation), ORG (Organisation du travail), INF (Partage d'informations) : variables explicatives ou indépendantes ;
3. β_k : coefficients de régression associés aux variables indépendantes, représentant leur contribution spécifique à la performance financière ;
4. ε_i : terme d'erreur, intégrant les effets non observés ou aléatoires qui influencent la variable dépendante.

Ce modèle constitue ainsi un outil central pour tester empiriquement la validité des hypothèses et quantifier l'impact des pratiques de GRH sur la performance financière des PME.

❖ **Qualité du modèle**

Selon Browne et Cudeck (1993), l'un des critères les plus rigoureux d'évaluation de l'adéquation d'un modèle réside dans le Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA), dont la valeur doit être inférieure à 0,08 pour attester d'un ajustement satisfaisant. Dans la présente étude, le RMSEA atteint 0,064, soit largement en deçà de ce seuil critique. De surcroît, le Normed Fit Index (NFI) affiche une valeur supérieure à 0,90, et le χ^2 , bien qu'attendu comme significatif, se situe dans des limites interprétables qui confirment la robustesse de l'ajustement global. L'ensemble de ces résultats ne traduit

pas seulement un ajustement acceptable, mais démontre une qualité métrique robuste du modèle structurel, confirmant la cohérence théorique des relations estimées et la solidité empirique de leur opérationnalisation. Cette convergence d'indices renforce la validité de construit et atteste de la pertinence scientifique du modèle pour l'analyse des relations entre variables latentes et manifestes.

❖ **Le modèle de mesure**

Le modèle de mesure illustre les relations linéaires supposées entre les variables latentes et leurs variables manifestes. Issu de l'analyse factorielle confirmatoire, il met en évidence le fait que chaque variable latente est associée à ses indicateurs observés par un coefficient, représentant la contribution factorielle estimée. Ces indicateurs correspondent aux items du questionnaire, élaborés sur la base de fondements théoriques et empiriques, et validés au cours de la phase exploratoire par des échelles de mesure appropriées. Les coefficients de contribution factorielle (*loadings*) obtenus à partir du modèle de mesure sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 1 : Contributions factorielles (loading) du modèle de mesure (Outer Model)
 (Contributions factorielles = coefficients de corrélation)

	AP	EVA	FOR	ORG	INFO	PERFIN	REC	REM	SEL
AP1	0,828	,447	,390	,425	,423	,243	,214	,280	,482
AP2	0,903	,467	,487	,475	,527	,298	,356	,417	,563
AP3	0,860	,415	,503	,450	,438	,279	,293	,434	,535
EVA1	0,398	,873	,568	,618	,557	,425	,449	,575	,519
EVA2	0,460	,902	,547	,586	,506	,439	,415	,523	,548
EVA6	0,466	,772	,571	,603	,469	,310	,293	,525	,523
FOR1	0,436	,521	,783	,470	,438	,253	,357	,458	,562
FOR2	0,475	,565	,886	,506	,431	,396	,422	,493	,666
FOR3	0,403	,498	,841	,511	,377	,337	,358	,510	,593
FOR4	0,501	,607	,879	,550	,414	,374	,426	,572	,675
FOR5	0,471	,599	,883	,591	,516	,414	,430	,529	,672
INF3	0,429	,554	,504	,577	,818	,296	,288	,370	,436
INF4	0,449	,435	,386	,463	,834	,269	,252	,343	,420
INF6	0,418	,446	,303	,520	,749	,202	,285	,360	,398
ORG1	0,433	,565	,456	,825	,507	,356	,376	,430	,471
ORG2	0,449	,573	,621	,785	,476	,286	,340	,460	,552
ORG3	0,258	,479	,385	,736	,419	,154	,415	,329	,393
ORG4	0,451	,595	,504	,830	,504	,329	,401	,481	,505
ORG5	0,395	,529	,443	,752	,618	,304	,378	,483	,447
REC1	0,370	,434	,412	,434	,349	,261	,858	,471	,415
REC2	0,191	,372	,391	,376	,269	,205	,830	,496	,365
REC3	0,248	,315	,348	,359	,202	,189	,775	,412	,389
REM2	0,319	,434	,368	,407	,295	,244	,438	,726	,307
REM4	0,336	,505	,421	,450	,442	,346	,404	,788	,459

REM5	0,277	,502	,517	,452	,329	,302	,442	,791	,475
REM6	0,348	,467	,467	,429	,203	,195	,499	,725	,386
REM7	0,407	,473	,504	,391	,348	,245	,356	,735	,515
RL1	0,211	,301	,286	,207	,163	,708	,259	,317	,278
RRE	0,262	,463	,352	,353	,307	,856	,260	,328	,390
RRF	0,266	,296	,347	,314	,270	,758	,104	,202	,339
SEL1	0,561	,543	,650	,531	,501	,449	,408	,491	,892
SEL2	0,574	,536	,611	,539	,487	,362	,413	,517	,854
SEL3	0,401	,476	,570	,400	,343	,270	,311	,418	,704
SEL4	0,386	,426	,562	,465	,296	,276	,388	,404	,739

Source : Élaboration personnelle, adaptée de la logique Smart PLS

Le tableau relatif aux contributions factorielles des indicateurs de mesure met en évidence des valeurs de *loadings* jugées satisfaisantes, puisque toutes sont supérieures à 0,70. Ce résultat confirme la solidité des relations entre les variables latentes et leurs indicateurs manifestes, et atteste ainsi de la validité convergente du modèle de mesure.

❖ *Fiabilité, Validité converge, Alpha de Cronbach, Rhô de Jöreskog et Validité discriminante des variables*

Dans cette étape, nous procédons à l'examen de la fiabilité et de la validité des mesures, en mobilisant plusieurs indicateurs essentiels : la validité convergente, l'alpha de Cronbach, le Rhô de Jöreskog ainsi que la validité discriminante des variables. L'objectif est de garantir la robustesse méthodologique et la précision analytique de notre modèle d'évaluation, en s'assurant que les construits mesurent de manière cohérente et distincte les dimensions conceptuelles qui leur sont associées.

Tableau 2 : Fiabilité, Validité converge, Alpha de Cronbach, Rhô de Jöreskog et Validité discriminante des variables

	AP	EVA	FOR	ORGA	INFO	PERFFIN	REC	REM	SEL
<i>Fiabilité Composite et Average Variance Extracted</i>									
Items	3	3	5	5	3	3	3	5	4
FC	0,899	0,887	0,931	0,890	0,843	0,819	0,862	0,868	0,876
AVE	0,747	0,724	0,731	0,619	0,642	0,603	0,675	0,568	0,642
Alpha de Cronbach	0,831	0,810	0,908	0,848	0,725	0,672	0,762	0,813	0,814
Rhô de Jöreskog	0,840	0,836	0,923	0,864	0,742	0,703	0,783	0,830	0,860
<i>Matrice de corrélation et la racine carrée de l'AVE</i>									
AP	0,864								
EVA	0,512	0,851							
FOR	0,535	0,654	0,855						
ORGA	0,521	0,702	0,617	0,787					
INFO	0,538	0,601	0,509	0,648	0,801				
PERFIN	0,317	0,466	0,423	0,382	0,325	0,777			
REC	0,338	0,461	0,469	0,478	0,341	0,270	0,822		
REM	0,441	0,633	0,600	0,565	0,445	0,365	0,559	0,754	
SEL	0,611	0,620	0,745	0,607	0,522	0,436	0,474	0,573	0,801

Source : Élaboration personnelle, adaptée de la logique Smart PLS

La validité convergente a été évaluée à travers l'Average Variance Extracted (AVE). Les résultats montrent que l'ensemble des construits atteint le seuil recommandé de **0,5**, confirmant ainsi la qualité de la convergence des mesures. De plus, les coefficients de fiabilité composite sont tous supérieurs à 0,7, ce qui atteste de la cohérence interne et de la fiabilité des construits. En ce qui concerne la validité discriminante, les valeurs de la racine carrée de l'AVE, reportées sur la diagonale du tableau ci-dessous, apparaissent acceptables. En effet, pour chaque construit, la racine carrée de l'AVE est supérieure aux

corrélations observées avec les autres construits. Ce résultat indique que chaque construit partage davantage de variance avec ses propres indicateurs qu'avec ceux des autres construits, confirmant ainsi la distinction empirique entre les dimensions mesurées.

❖ Test du modèle structurel

Dans ce contexte déterminant de la recherche, nous abordons le test du modèle structurel, étape essentielle visant à évaluer la capacité explicative du modèle retenu. Cette démarche méthodologique permet de vérifier dans quelle mesure le modèle rend compte des données empiriques et de valider les relations hypothétiques entre les variables. L'analyse structurelle offre ainsi l'opportunité d'interpréter avec rigueur les liens causaux entre les construits étudiés, tout en consolidant la pertinence théorique et empirique de notre cadre conceptuel.

Tableau 3. Récapitulations des résultats des relations entre construits

Hypothèses retenues	Relations	Original Sample ($\beta_1^{(1)}$)	Sample Mean ($\beta_1^{(2)}$)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STD EV)
H1	Analyse des Postes → Performance Financière	0,004	0,004	0,075	0,053
H2	Evaluation du Rendement → Performance Financière	0,268	0,259	0,101	2,666*
H3	Formation → Performance Financière	0,086	0,090	0,086	1,001
H4	Organisation du Travail → Performance Financière	0,011	0,013	0,095	0,113
H5	Partage d'information → Performance Financière	0,005	0,006	0,083	0,057
H6	Recrutement → Performance Financière	-0,006	0,002	0,073	0,081
H7	Rémunération Incitative → Performance Financière	0,036	0,046	0,086	0,413
H8	Sélection → Performance Financière	0,177	0,176	0,100	1,776

Source : Élaboration personnelle, adaptée de la logique Smart PLS

* Seuil de signification inférieur à 5 %.

(1) Paramètre issu de l'échantillon total.

(2) Moyenne des paramètres issus des simulations bootstrap.

1. Analyse des Postes → Performance Financière

Les résultats de l'analyse indiquent que la relation entre l'analyse des postes et la performance financière des PME de Goma est quasi nulle et non significative. Le coefficient de régression standardisé est de 0,004, avec un écart-type également de 0,004,

tandis que la valeur du T-statistic (0,053) reste très inférieure au seuil critique de 1,96 ($p < 0,05$). De plus, l'écart-type de 0,075 confirme la dispersion des données, renforçant l'idée que cette pratique n'apporte pas de contribution mesurable à l'amélioration de la performance financière. Cette absence d'effet significatif peut être attribuée à plusieurs réalités propres au contexte des PME de Goma. D'une part, l'analyse des postes est une pratique de gestion formelle rarement mise en œuvre dans des structures où les ressources financières, humaines et techniques sont limitées. D'autre part, la centralisation des décisions autour du propriétaire-dirigeant et la souplesse organisationnelle recherchée par les PME réduisent la pertinence perçue de cette pratique, jugée trop coûteuse ou chronophage. Enfin, dans un environnement marqué par l'instabilité économique et politique, les entreprises tendent à privilégier des stratégies de survie immédiate (gestion de trésorerie, réduction des coûts, adaptation rapide) plutôt que des outils de gestion formalisés comme l'analyse des postes. Sur le plan théorique, bien que l'analyse des postes soit reconnue comme une « meilleure pratique » de GRH dans la perspective universaliste (Delery & Doty, 1996 ; Becker & Huselid, 1997), son efficacité semble fortement conditionnée par la disponibilité des ressources et par le degré de formalisation organisationnelle. Dans le cas des PME de Goma, cette pratique n'émerge donc pas comme un facteur déterminant de la performance financière, ce qui met en évidence la nécessité d'adapter les modèles de GRH aux réalités contextuelles locales.

2. Évaluation du Rendement → Performance Financière

Les résultats de l'analyse montrent une corrélation positive modérée et statistiquement significative entre l'évaluation du rendement et la performance financière des PME de Goma. Le coefficient de régression standardisé est de 0,268, avec un écart-type de 0,101, tandis que la valeur du T-statistic (2,666) dépasse le seuil critique de 1,96 ($p < 0,05$). Ces résultats indiquent que la mise en œuvre de systèmes d'évaluation du rendement contribue de manière significative à l'amélioration des performances financières des entreprises étudiées. Cette relation met en évidence l'importance stratégique de l'évaluation du rendement comme levier de gestion des ressources humaines. En permettant d'identifier les forces et faiblesses des employés, d'orienter les actions de formation, d'améliorer la motivation et de renforcer la responsabilisation, ce mécanisme favorise une utilisation plus efficace du capital humain. Dans le contexte des PME de Goma, où les ressources sont limitées et les défis nombreux, l'évaluation du rendement apparaît ainsi comme une pratique à forte valeur ajoutée, capable de stimuler la productivité et, par conséquent, la

performance financière. Ces résultats corroborent la perspective universaliste de la GRH, selon laquelle certaines pratiques, indépendamment du contexte organisationnel, constituent des « meilleures pratiques » génératrices de performance (Delery & Doty, 1996 ; Becker & Huselid, 1997). Ils soulignent la nécessité, pour les PME locales, d'investir dans des dispositifs d'évaluation du rendement formalisés et adaptés, afin de consolider leur compétitivité et de garantir une croissance durable dans un environnement marqué par l'instabilité économique et sociale.

3. Formation → Performance Financière

L'analyse révèle une relation faible et non significative entre la formation et la performance financière des PME de Goma. Le coefficient de régression standardisé est de 0,086, avec un écart-type de 0,090, tandis que la valeur du T-statistic (1,001) demeure inférieure au seuil critique de 1,96 ($p < 0,05$). Ces résultats montrent que l'impact direct de la formation sur la performance financière n'est pas statistiquement confirmé dans l'échantillon étudié.

Plusieurs facteurs contextuels peuvent expliquer cette absence d'effet significatif. Dans les PME de Goma, la formation est souvent informelle, ponctuelle et peu alignée sur les besoins stratégiques de l'entreprise. Les contraintes budgétaires, le manque d'expertise et l'instabilité économique freinent les investissements structurés dans le développement du capital humain. En conséquence, les retombées financières immédiates de la formation restent limitées.

Sur le plan théorique, ces résultats nuancent la perspective universaliste qui considère la formation comme une « meilleure pratique » universellement génératrice de performance (Becker & Huselid, 1997). Ils mettent en lumière la nécessité d'adapter les pratiques de GRH aux réalités locales, en intégrant la formation dans une approche plus stratégique et orientée vers des compétences directement liées à la productivité et à la compétitivité. En somme, bien que la formation demeure un levier incontournable de développement organisationnel, son impact direct sur la performance financière des PME de Goma apparaît limité, ce qui appelle à une réflexion sur les modalités de conception, de financement et de mise en œuvre de ces programmes.

4. Organisation du Travail → Performance Financière

Les résultats indiquent une relation quasi nulle et statistiquement non significative entre l'organisation du travail et la performance financière des PME de Goma. Le coefficient de régression standardisé est de 0,011, avec un écart-type de 0,013, tandis que

la valeur du T-statistic (0,113) reste très inférieure au seuil critique de 1,96 ($p < 0,05$). Ces résultats montrent que l'organisation du travail, telle qu'elle est pratiquée dans les PME locales, n'exerce pas d'influence directe et mesurable sur leur performance financière. Plusieurs éléments contextuels peuvent expliquer cette absence de lien. Dans la majorité des PME de Goma, l'organisation du travail demeure peu formalisée, fortement centralisée autour du propriétaire-dirigeant et orientée vers une gestion empirique des activités quotidiennes. Cette flexibilité, bien qu'utile pour faire face à un environnement instable, limite l'impact direct de l'organisation du travail sur les résultats financiers. De plus, les contraintes économiques, l'accès restreint aux ressources humaines qualifiées et l'instabilité socio-politique rendent difficile la mise en place de structures organisationnelles efficaces et pérennes. Sur le plan théorique, si l'organisation du travail est reconnue comme un facteur de coordination et d'efficacité opérationnelle (Mintzberg, 1982 ; Porter, 1985), les résultats de cette étude suggèrent que, dans un contexte de forte incertitude comme celui de Goma, cette pratique ne produit pas encore de gains financiers significatifs. Cela met en évidence la nécessité, pour les PME locales, de développer des pratiques organisationnelles plus structurées, intégrées à leurs objectifs stratégiques, afin de transformer l'organisation du travail en un véritable levier de performance durable.

5. Partage d'information → Performance Financière

Les résultats de l'analyse révèlent une relation quasi inexistante et non significative entre le partage d'information et la performance financière des PME de Goma. Le coefficient de régression standardisé est de 0,005, avec un écart-type de 0,006, tandis que la valeur du T-statistic (0,057) demeure largement inférieure au seuil critique de 1,96 ($p < 0,05$). Ces données montrent que, dans le contexte étudié, le partage d'information n'exerce pas d'effet direct mesurable sur la performance financière. Cette absence de lien peut s'expliquer par plusieurs facteurs. D'une part, dans les PME de Goma, la communication est souvent informelle, non systématisée et centralisée autour du dirigeant, ce qui limite sa capacité à générer un effet structuré sur la performance financière. D'autre part, l'environnement marqué par l'instabilité économique et sociale conduit les entreprises à privilégier des pratiques de survie immédiate, reléguant le partage d'information au second plan. De plus, l'absence d'outils technologiques adaptés et la faible culture organisationnelle de la transparence constituent des obstacles à l'efficacité de ce levier de gestion. Sur le plan théorique, bien que le partage d'information

soit considéré comme une « meilleure pratique » de GRH favorisant l'engagement, la cohésion et la productivité (Becker & Huselid, 1997 ; Delery & Doty, 1996), son effet direct sur la performance financière semble limité dans le contexte spécifique des PME congolaises. Cela suggère que son impact pourrait être davantage indirect, en renforçant la motivation et la coordination internes, plutôt que directement observable sur les résultats financiers. En somme, ces résultats mettent en lumière la nécessité, pour les PME de Goma, de développer des systèmes de communication plus formalisés et stratégiques, afin de transformer le partage d'information en un véritable levier de compétitivité et de performance durable.

6. Recrutement → Performance Financière

Les résultats indiquent une relation négative très faible et non significative entre le recrutement et la performance financière des PME de Goma. Le coefficient de régression standardisé est de $-0,006$, avec un écart-type de $0,002$, tandis que la valeur du T-statistic ($0,081$) demeure très inférieure au seuil critique de $1,96$ ($p < 0,05$). Ces résultats montrent que, dans le contexte étudié, les pratiques de recrutement n'exercent pas d'effet direct mesurable sur la performance financière des PME. Cette absence de relation significative peut s'expliquer par plusieurs facteurs structurels et contextuels. Dans de nombreuses PME de Goma, le recrutement reste largement informel, non structuré et centré sur des réseaux familiaux ou sociaux, plutôt que sur des processus objectifs et professionnels. De plus, les contraintes financières et la rareté des talents qualifiés sur le marché du travail local limitent la capacité des entreprises à mettre en œuvre des pratiques de recrutement stratégiques. Dans ce contexte, le recrutement devient davantage une réponse à des besoins immédiats de main-d'œuvre qu'un véritable levier de performance organisationnelle et financière. Sur le plan théorique, bien que le recrutement soit reconnu comme une « meilleure pratique » de GRH dans la perspective universaliste (Delery & Doty, 1996 ; Becker & Huselid, 1997), son efficacité dépend fortement du degré de formalisation et de l'alignement avec les objectifs stratégiques de l'entreprise. Les résultats obtenus montrent que, dans les PME de Goma, ces conditions ne sont pas réunies, ce qui réduit considérablement l'impact potentiel de cette pratique sur la performance financière. En somme, ce constat met en évidence la nécessité pour les PME locales de professionnaliser leurs processus de recrutement en développant des méthodes transparentes, équitables et basées sur les compétences, afin de transformer cette pratique en un facteur réel de compétitivité et de croissance durable.

7. Rémunération Incitative → Performance Financière

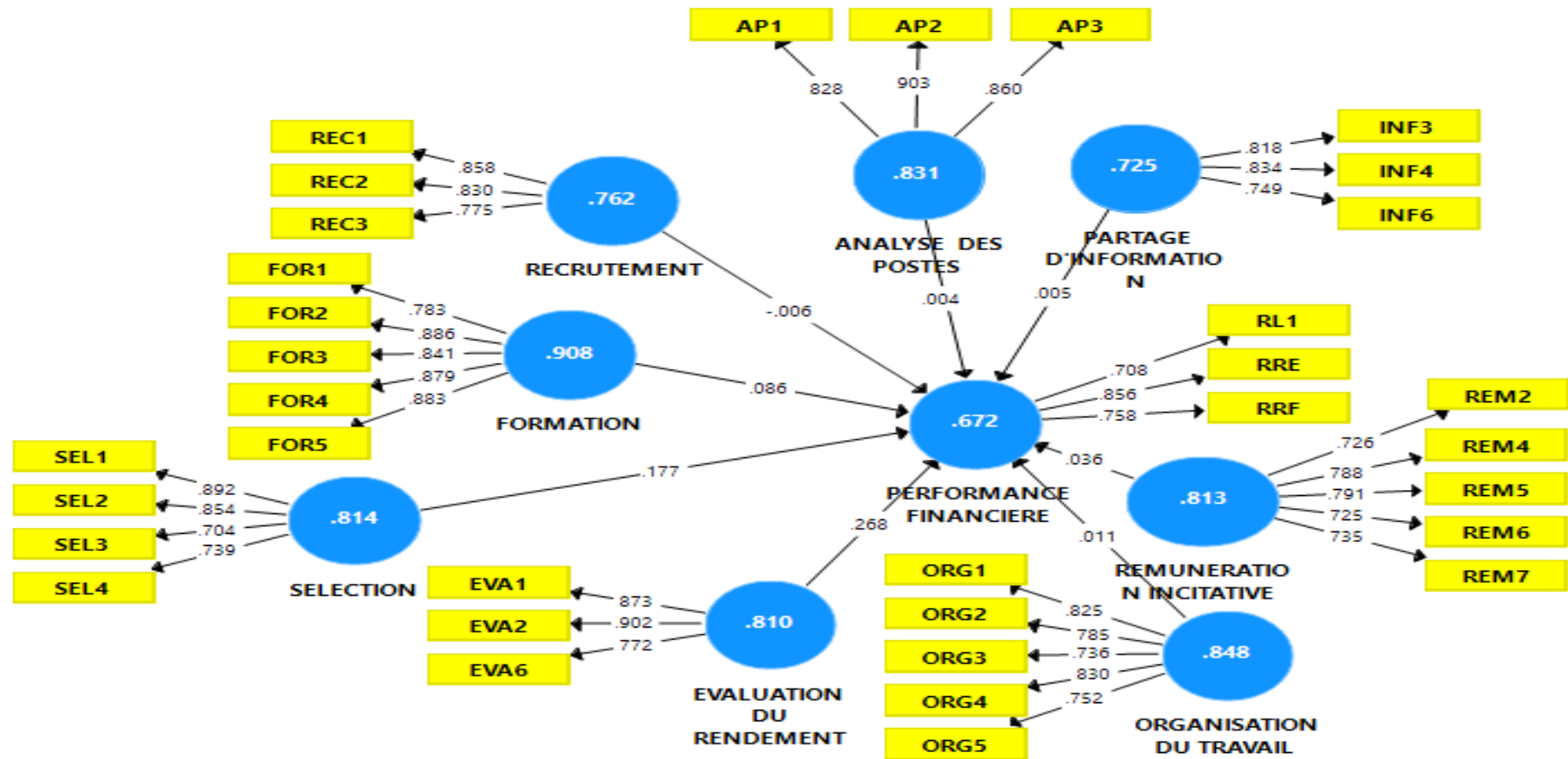
Les résultats de l'analyse révèlent une relation positive mais très faible et non significative entre la rémunération incitative et la performance financière des PME de Goma. Le coefficient de régression standardisé est de 0,036, accompagné d'un écart-type de 0,046, tandis que la valeur du T-statistic (0,413) demeure bien en deçà du seuil critique de 1,96 ($p < 0,05$). Autrement dit, les mécanismes de rémunération incitative mis en place dans ces entreprises ne produisent pas d'effet direct mesurable sur l'amélioration des performances financières. Plusieurs éléments permettent de comprendre ce résultat. Tout d'abord, les pratiques de rémunération incitative observées dans les PME de Goma restent généralement peu développées, informelles et faiblement corrélées à la performance réelle des employés. De plus, la fragilité financière et la dépendance à la trésorerie contraignent les dirigeants à limiter l'ampleur de ces dispositifs. Ensuite, dans un contexte marqué par une forte instabilité économique et sociale, les employés perçoivent souvent ces mesures comme temporaires ou incertaines, ce qui réduit leur efficacité en termes de motivation et de productivité. D'un point de vue théorique, la littérature en gestion des ressources humaines souligne pourtant l'importance de la rémunération incitative comme facteur de motivation et de performance organisationnelle (Becker & Huselid, 1997 ; Delery & Doty, 1996). Toutefois, les résultats de cette étude montrent que son efficacité dépend largement du cadre institutionnel et économique. Dans le cas des PME de Goma, ces dispositifs apparaissent davantage comme des solutions ponctuelles que comme de véritables outils stratégiques intégrés à la gestion des ressources humaines. Ainsi, il devient essentiel pour les PME locales d'envisager la mise en place de systèmes de rémunération incitative plus structurés, transparents et alignés sur les objectifs stratégiques. Une telle orientation permettrait non seulement d'améliorer la motivation des employés, mais aussi de renforcer durablement la compétitivité et la performance financière des entreprises.

8. Sélection → Performance Financière

Les résultats révèlent une relation positive modérée entre la sélection et la performance financière des PME de Goma, avec un coefficient de régression standardisé de 0,177 et un écart-type de 0,100. Toutefois, la valeur du T-statistic (1,776) demeure inférieure au seuil critique de 1,96 ($p < 0,05$), indiquant que cette relation, bien que prometteuse, ne présente pas un niveau de signification statistique suffisant. En pratique, cela signifie que les procédures de sélection mises en œuvre dans les PME de Goma

contribuent partiellement à améliorer la performance financière, sans pour autant constituer un facteur déterminant. Cette situation peut s'expliquer par le fait que la sélection repose encore largement sur des méthodes empiriques et relationnelles, plutôt que sur des approches systématiques et objectives fondées sur les compétences. Ainsi, son potentiel stratégique reste limité, même si l'effet positif observé suggère que l'adoption de pratiques de sélection plus rigoureuses et alignées sur les besoins organisationnels pourrait renforcer les résultats financiers. Sur le plan théorique, ce constat rejoint la perspective universaliste de la GRH, selon laquelle la sélection figure parmi les « meilleures pratiques » susceptibles d'améliorer la performance organisationnelle (Delery & Doty, 1996 ; Becker & Huselid, 1997). Cependant, l'absence de significativité statistique dans ce cas montre que l'efficacité de cette pratique dépend fortement de son degré de formalisation et de l'adaptation aux contraintes économiques et sociales du contexte local. En définitive, la sélection apparaît comme une pratique à fort potentiel mais encore sous-exploitée dans les PME de Goma. Pour en faire un levier véritablement performant, il est nécessaire de professionnaliser davantage les processus de recrutement et d'évaluation des candidats, en adoptant des critères objectifs et transparents, tout en les intégrant aux priorités stratégiques des entreprises.

Figure 3. Modèle structurel



Relation entre les pratiques de gestion de ressources humaines et la performance financière

Tableau 9. Pouvoir explicatif du modèle global

	R Square	R Square Adjusted
Performance Financière	0,257	0,230

Source : Élaboration personnelle, adaptée de la logique Smart PLS

À la lumière des données analysées, il est essentiel de comprendre l'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance financière des PME de Goma. Dans cette optique, ($R^2 = 0,257$) révèle que les pratiques de gestion des ressources humaines expliquent environ 25,7% de la variation observée dans la performance financière de PME de Goma. Dans le paysage dynamique des PME à Goma, la gestion efficace des ressources humaines émerge comme un pilier incontournable pour garantir la stabilité et la croissance financière des Petites et Moyennes Entreprises (PME). L'analyse des données révèle que les pratiques de gestion des ressources humaines ont un impact significatif sur la performance financière, expliquant environ 25,7% de la variation observée. Cette constatation souligne l'importance cruciale de ces pratiques dans un environnement où les défis économiques et opérationnels sont nombreux. La capacité des PME à recruter, sélectionner et développer les talents appropriés est essentielle pour créer une main-d'œuvre compétente et motivée. Les investissements dans des programmes de formation et de développement, adaptés aux besoins spécifiques de l'entreprise et du marché local, peuvent renforcer la compétitivité et l'efficacité opérationnelle. De plus, la promotion d'une culture organisationnelle positive, axée sur le respect, la transparence et l'engagement, peut favoriser la rétention des employés et encourager l'innovation et la collaboration. Les implications de ces résultats sont claires : les PME de Goma qui accordent une attention particulière à leurs pratiques de gestion des ressources humaines sont mieux positionnées pour atteindre leurs objectifs financiers à long terme.

5. Discussion Des Résultats

L'analyse des relations entre les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) et la performance financière des PME de Goma met en évidence des constats contrastés qui invitent à une réflexion approfondie. Dans l'ensemble, le modèle global explique environ 25,7 % de la variance observée dans la performance financière ($R^2 = 0,257$). Ce chiffre, bien qu'il ne soit pas exhaustif, montre que la qualité de la gestion des ressources humaines joue un rôle réel dans la vitalité et la durabilité financière des

entreprises locales. Cela rejoint les conclusions de Lacoursière, Fabi et St-Pierre (2000), qui avaient déjà montré, dans le contexte québécois, que les pratiques de GRH influencent positivement la performance des PME, tout en soulignant l'importance de leur niveau de formalisation.

Les résultats révèlent cependant que certaines pratiques, souvent érigées en « meilleures pratiques » dans la littérature, se révèlent presque sans effet dans le contexte des PME de Goma. C'est le cas de l'analyse des postes, du partage d'information, de l'organisation du travail, du recrutement et de la rémunération incitative, dont les coefficients sont très faibles et statistiquement non significatifs. Cette absence d'impact direct s'explique par la réalité locale : des structures peu formalisées, une centralisation forte autour du propriétaire-dirigeant et des ressources limitées. Dans un environnement marqué par l'instabilité économique et politique, les dirigeants privilégient souvent la survie immédiate (gestion de trésorerie, réduction des coûts, adaptation rapide) plutôt que la mise en place de pratiques de GRH coûteuses ou jugées trop lourdes. Ces résultats invitent donc à relativiser la portée de l'approche universaliste (Delery & Doty, 1996 ; Becker & Huselid, 1997), en soulignant que la pertinence de ces pratiques dépend fortement du contexte socio-économique.

D'autres pratiques, en revanche, montrent un potentiel intéressant, bien que non encore pleinement significatif. La formation et la sélection affichent des effets positifs modérés. Ces résultats suggèrent que, même si la formation reste souvent informelle et la sélection encore trop empirique (souvent basée sur les réseaux sociaux et familiaux), ces leviers pourraient devenir stratégiques si les PME de Goma les professionnalisaient davantage. Ils rejoignent les conclusions de Lacoursière, Fabi, St-Pierre et Arcand (2005), qui rappellent que l'efficacité des pratiques de GRH dépend de leur niveau d'intégration et de formalisation. Ainsi, il existe un potentiel inexploité qui pourrait transformer ces pratiques en véritables moteurs de compétitivité.

Enfin, seule l'évaluation du rendement ressort comme une pratique significative et déterminante dans le contexte étudié. Avec une corrélation positive modérée et statistiquement confirmée, elle s'impose comme le levier le plus efficace pour améliorer la performance financière des PME locales. En permettant de mettre en lumière les forces et faiblesses des employés, d'orienter les formations et de renforcer la motivation et la responsabilisation, l'évaluation du rendement devient un outil stratégique à la fois

accessible et pertinent pour les PME. Ces résultats confirment la perspective universaliste, tout en montrant que certaines pratiques s'adaptent mieux que d'autres aux environnements fragiles et instables.

En définitive, cette étude met en évidence que la pertinence de l'approche universaliste en GRH est partiellement confirmée dans le contexte des PME de Goma. Si certaines pratiques universelles n'ont pas encore trouvé toute leur efficacité, d'autres, comme l'évaluation du rendement, apparaissent comme des leviers stratégiques incontournables. Cela souligne une leçon essentielle : la performance des PME ne dépend pas uniquement de l'adoption mécanique de « meilleures pratiques », mais de leur adaptation aux réalités locales, aux ressources disponibles et aux priorités stratégiques des entreprises. Pour les PME de Goma, l'avenir de la gestion des ressources humaines réside donc dans la capacité à transformer ces pratiques en outils souples, pragmatiques et contextuellement pertinents, capables d'accompagner la croissance dans un environnement aussi exigeant que celui de l'Est de la RDC.

Conclusion

La présente étude avait pour ambition de mieux comprendre l'effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance financière des PME de Goma, dans un environnement marqué par des contraintes économiques, institutionnelles et sociales particulièrement fortes. En mobilisant les modèles d'équations structurelles (LISREL) sur un échantillon de 227 entreprises, nous avons pu interroger la validité de l'approche universaliste en GRH, qui postule l'existence de « meilleures pratiques » applicables à toute organisation, indépendamment du contexte.

Les résultats mettent en lumière une réalité nuancée : seule l'évaluation du rendement apparaît comme un facteur déterminant, exerçant une influence positive et significative sur la performance financière des PME. Les autres pratiques (telles que l'analyse des postes, la formation, l'organisation du travail, la sélection ou la rémunération incitative) bien que théoriquement reconnues comme essentielles dans la littérature, ne se révèlent pas significatives dans le contexte spécifique de Goma. Ces résultats soulignent que l'efficacité des « meilleures pratiques » de GRH n'est pas automatique, mais qu'elle dépend fortement des ressources disponibles, du degré de formalisation et surtout des réalités locales dans lesquelles évoluent les entreprises.

Sur le plan scientifique, cette recherche apporte trois contributions majeures. D'abord, elle confirme partiellement la pertinence de l'approche universaliste, tout en invitant à l'enrichir par une lecture plus contingente et contextuelle. Ensuite, elle illustre la fécondité méthodologique de l'usage du LISREL dans un contexte africain encore peu exploré par les sciences de gestion. Enfin, elle fournit des données empiriques inédites sur les PME de Goma, venant combler une lacune dans la littérature sur la GRH en Afrique subsaharienne.

Sur le plan pratique, les implications sont claires : les PME locales gagneraient à investir davantage dans des systèmes formalisés d'évaluation du rendement, qui apparaissent comme un véritable levier de productivité et de compétitivité. En parallèle, les décideurs publics et acteurs du développement devraient accompagner ces entreprises dans la structuration progressive d'autres pratiques de GRH, notamment en matière de recrutement, de formation et de rémunération, afin de renforcer leur résilience et leur durabilité.

Toutefois, il importe de reconnaître certaines limites : l'étude se concentre sur une seule ville (Goma) et sur la seule dimension de la performance financière, laissant de côté d'autres indicateurs tels que l'innovation, la satisfaction des employés ou la pérennité sociale. Ces limites ouvrent la voie à des pistes de recherche futures élargies, qu'il s'agisse d'analyses comparatives entre régions, d'études longitudinales pour suivre l'évolution des pratiques dans le temps, ou d'intégration d'indicateurs non financiers afin d'offrir une vision plus complète de la performance organisationnelle.

En définitive, cette recherche rappelle qu'aucune pratique de GRH ne peut être efficace en vase clos. Elle doit être pensée, adaptée et contextualisée pour répondre aux réalités d'un environnement instable comme celui de Goma. L'enjeu, pour les PME locales, n'est donc pas seulement d'adopter des pratiques dites « universelles », mais de les transformer en leviers stratégiques au service d'une croissance durable, inclusive et ancrée dans leur territoire.

Références Bibliographiques

Arcand, G. (2006), Étude du rôle de la culture nationale dans la relation entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle : le cas des banques de vingt-deux pays d'Amérique du Nord, d'Europe et d'Asie, Doctorat en Sciences de Gestion, Université Paul Verlaine.

Arcand, M. (2000), L'effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'efficacité des caisses populaires Desjardins du Québec, Doctorat en sciences de gestion, Université de Metz, France.

Bamberger, P. & Meshoulam, I. (2000), La mesure de l'engagement organisationnel, *Journal of Vocational Behavior*, 56(1), p. 1-18.

Barney (1991), « Firm resources and sustained competitive advantage », *Journal of Management*, p.101.

Becker, B., & Gerhart, B. (1996), «The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects ». *Academy of Management Journal*, vol. 39, n°. 4, p.779-801.

Becker, B.E., & Huselid, M.A. (1998), High performance work systems and firm performance: a synthesis of research and managerial implications, *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol.16, 53-101.

Bergeron, H. (2002). La gestion stratégique et les mesures de la performance non financière des PME, 6ème Congrès international francophone sur la PME, Octobre, HEC Montréal.

Browne, M.W. ET Cudeck, R. (1993), Alternative ways of assessing model fit. In: Bollen, K., Long, J.S. (Eds.), *Testing Structural Equation Models*. Sage, Newbury Park, CA, p.136–162.

Chirishungu Chirushage (2001), La performance des PME et l'utilisation des pratiques de gestion : cas des PME congolaises de la ville de Kinshasa, Mémoire présenté à l'Université du Québec à Chicoutimi, p.183.

Churchill, G. A. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, 16(1), 64–73.
<https://doi.org/10.1177/002224377901600110>

Daigne, J.-F. (1984), *Dynamique de redressement d'entreprises*, Paris : Édition des organisations.

Delery, J.E. et D.H. Doty (1996), Modes of Theorizing in Strategic Human Resource management: Tests of Universalistic, Contingency and Configurational Performance Predictions», *Academy of Management Journal*, vol. 39, no 4, p. 802-835.

Evrard, Y., Pras, B., & Roux, E. (1993). *Market : Études et recherches en marketing*. Paris : Nathan.

Fabi B. & al. (2010), Un examen de la relation entre l'engagement organisationnel et la satisfaction au travail chez les employés non universitaires, *The Journal Management Development*, 29(1), p. 40-61.

Fabi B. et D.J. Garand (1997), « La gestion des ressources humaines » dans GREPME, sous la direction de P. A Julien, *Les PME, bilan et perspectives*, 2e édition, Cap- Rouge, Les Presses Inter-Universitaires, p. 255-303.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. In R. R. Sinkovics & P. N. Ghauri (Eds.), *New challenges to international marketing* (Advances in International Marketing, Vol. 20, pp. 277–319). Bingley: Emerald Group Publishing. [https://doi.org/10.1108/S1474-7979\(2009\)0000020014](https://doi.org/10.1108/S1474-7979(2009)0000020014)

Jensen, M. C., et Meckling, W. H. (1976), theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), p. 305-360.

Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1989). *LISREL 7: A guide to the program and applications*. Chicago: SPSS.

Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1996). *LISREL 8: User's reference guide*. Chicago: Scientific Software International.

Lacoursiere Richard, Fabi Bruno et ST-pierre Josée (2000), Impact de certaines pratiques de GRH sur la performance organisationnelle et financière des PME, *Laboratoire de recherche sur la performance des entreprises*, Institut de recherche sur les PME, Gestion, Québec, Canada, 17(4), p. 27-38.

Lacoursiere, R., (2001), Impact des pratiques des ressources humaines sur la performance financière des PME : Une perspective universaliste, *Gestion*, 18(4), 13-24.

Lacoursiere, R., Fabi, B., ST-Pierre, J. & Arcand, M. (2005), Effets de certaines pratiques de GRH sur la performance de PME manufacturières : vérification de l'approche universaliste, *Gestion.*, 22 (2), p. 33–46. <https://doi.org/10.7202/1008475ar>.

Lavigne, B et ST-Pierre, J. (2002), association entre le système d'information comptable des PME et leur performance financière, 6^{ème} congrès international francophone sur la PME.

Marchesnay, M. (2006), *Le management des petites entreprises : de management stratégie et organisation*, Vuibert, France, p.425.

Mayer, K., Goldstein, S. (1961). *The first two years: problems of small firms growth and survival*, Small Business Administration, Washington D. C., p. 24-101.

Mcmahan G.C., Virick M., & Wright P.M. (1999), Alternative Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management Revisited: Progress, Problem and Prospects, in, P.M.

OCDE (2000), *Les petites et moyennes entreprises : force locale, action mondiale*, l'OCDE l'Observateur.

Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J. M. (2015). *SmartPLS 3*. Bönningstedt: SmartPLS GmbH.

Schuler, R.S. & Rogovsky, N. (1998), Understanding Compensation Practices Variations across Firms: The Impact of National Culture, *Journal of International Business Studies*, 29 (1), 159-177.