

## Chapitre 7 :

### **Business Partner sans comptabilité : repenser le contrôle de gestion dans les économies de débrouille au cas des micros et petites entreprises de Mwene-Ditu- en République Démocratique du Congo**

### **Business Partner without accounting : Rethinking management control in informal survival economies – The case of micro and small enterprises in Mwene-Ditu, Democratic Republic of Congo**

**Anastas KAZADI MATANDA**

*Enseignant – Chercheur  
Docteur (Ph.D) en Sciences Economiques et de gestion  
À l'Université de Kisangani/R.D.Congo  
Professeur associé à l'Université de Mwene-Ditu/R.D.Congo  
Membre et directeur adjoint de la Cellule Interne d'Assurance Qualité de l'UMD  
République Démocratique du Congo  
Membre du Comité de Pilotage Local du projet Carcadé de l'Université de Mwene-Ditu financé par  
l'Union Européenne*

**KAPINGA ILUNGA Josée**

*Enseignante – Chercheuse  
Docteure (Ph.D) en Sciences Economiques et de gestion  
A l'Université de Kisangani/R.D.Congo  
Professeure associée à l'Université Officielle de Mbuji-Mayi/R.D.Congo  
Doyenne à la Faculté des Sciences Economiques et de gestion de l'U.O.M/RD. Congo  
République Démocratique du Congo*

**Anaclet KALOMBO NTUMBA**

*Enseignant – Chercheur  
Docteur (Ph.D) en Sciences Economiques et de gestion  
A l'Université de Kisangani/R.D.Congo  
Professeur associé à l'Université Officielle de Mbuji-Mayi/R.D.Congo  
Directeur Provincial de la Banque Centrale du Congo/Kasai-Oriental  
République Démocratique du Congo*

## Résumé

Ce chapitre analyse le rôle du Business Partner dans des contextes organisationnels caractérisés par l'absence ou la faiblesse des dispositifs comptables formels, en particulier dans les micros et petites entreprises de Mwene-Ditu en République Démocratique du Congo. Dans ces économies de débrouille, la fonction de contrôle de gestion ne repose pas sur des outils comptables conventionnels mais sur des mécanismes informels de suivi, d'évaluation et de prise de décision. L'objectif de l'étude est d'examiner dans quelle mesure la structuration organisationnelle et la qualité de la décision managériale influencent la performance en l'absence de comptabilité formalisée. La méthodologie repose sur une approche quantitative combinant l'analyse factorielle exploratoire et la modélisation économétrique avec variable médiatrice. Les résultats montrent que la structuration et la formalisation organisationnelles améliorent significativement la performance, mais principalement à travers la qualité de la décision managériale. Le rôle du Business Partner apparaît ainsi comme une fonction adaptative fondée sur la proximité, l'expérience et la rationalité contextuelle plutôt que sur les outils formels. Cette recherche contribue à repenser le contrôle de gestion dans les économies informelles et met en évidence son rôle dans la réduction du chômage, l'amélioration des conditions de vie et la lutte contre la pauvreté multidimensionnelle.

**Mots clés :** Contrôle de gestion informel ; Business Partner ; Performance organisationnelle ; Economie de débrouille ; Décision managériale

## Abstract

This chapter examines the role of the business partner in organizational contexts characterized by the absence or weakness of formal accounting systems, particularly within micro and small enterprises in Mwene-Ditu, Democratic Republic of Congo. In these survival-driven informal economies, management control does not rely on conventional accounting tools but rather on informal mechanisms of monitoring, evaluation, and decision-making. The objective of the study is to analyze how organizational structuring and managerial decision quality influence performance in the absence of formal accounting. The methodology is based on a quantitative approach combining exploratory factor analysis and econometric modeling with a mediating variable. The results show that organizational structuring and formalization significantly improve performance, but mainly through the quality of managerial decision-making. The business partner role thus emerges as an adaptive function grounded in proximity, experience, and contextual rationality rather than formal instruments. This research contributes to rethinking management control in informal economies and highlights its role in reducing unemployment, improving living conditions, and addressing multidimensional poverty.

**Keywords :** informal management control ; Business partner ; Managerial decision-making ; Organizational performance ; Survival economy

## Introduction

Le contrôle de gestion comme dispositif permettant au(x) dirigeant(s) de s'assurer de l'atteinte des objectifs, a connu une mutation allant de la fonction de surveillance à la fonction d'accompagnement dans la prise de décision pour garantir la performance globale de l'organisation.

La présente réflexion porte sur le contrôle de gestion « sans chiffres comptables classiques », basé sur des indicateurs simplifiés dans un contexte d'informalité de l'économie.

Elle analyse la transformation du contrôle de gestion en outil d'accompagnement décisionnel dans les micros et petites entreprises informelles fonctionnant sans comptabilité formelle afin d'identifier : les formes alternatives de contrôle de gestion ; les mécanismes de création de valeur managériale en absence de données comptables formelles et le rôle du contrôle de gestion dans la structuration progressive des pratiques de gestion.

Dans sa genèse, le contrôle de gestion s'est construit comme mécanisme de rationalisation économique qui vise à assurer la cohérence entre les objectifs organisationnels, l'allocation des moyens et l'évaluation des performances. Cette conception classique suppose fondamentalement, l'existence de systèmes d'information comptables formalisés pour la prise de décision, une structuration avancée des systèmes d'information dans le contexte des grandes entreprises industrielles et une séparation entre la personnalité juridique de l'entité économique et celle du promoteur et/ou dirigeant (Anthony, 1965).

Cependant, cette approche normative du contrôle de gestion présente de manière explicite ses limites lorsqu'elle est appliquée aux économies de débrouille, marquée par la prédominance des micros et petites entreprises (MPE), l'informalité des pratiques, l'absence ou la faiblesse de la comptabilité formelle et une forte personnalisation des décisions entrepreneuriales.

Dans ce contexte, la gestion quotidienne a pour socle l'expérience, l'intuition et l'observation directe que sur des outils comptables standardisés (March & Simon, 1958) et (Simon, 1957).

Il en est de même pour la littérature contemporaine, les chercheurs mettent l'accent sur une évolution significative du rôle du contrôle de gestion, caractérisé par le passage d'une logique de surveillance à une logique d'accompagnement stratégique « business partner ». Cette nouvelle logique considère le contrôle comme un acteur impliqué dans la création de valeur, la

formulation de la stratégie et l'aide à la décision (Kaplan & Norton, 1996) et (Lambert & Sponem, 2012).

Cette mutation confère au contrôle de gestion une dimension relationnelle et cognitive, au-delà de sa fonction purement financière et technique. En effet, cette logique de business partnering reste largement pensée pour des organisations disposant de systèmes d'information structurés et de données comptables fiables et régulières. Elle laisse en marge les micros et petites entreprises opérant dans le secteur informel. Ce qui fait remarquer un vide théorique et empirique entre les modèles dominants du contrôle de gestion et les pratiques managériales dans les économies de la débrouille.

Des lors, une question centrale se pose : dans quelle mesure faudra-t-il concevoir un contrôle de gestion capable d'exercer un rôle de business partner en absence de comptabilité formelle ? Cette interrogation appelle à repenser le contrôle de gestion comme dispositif souple, pragmatique et contextualisé.

Ainsi, il se dégage trois questions spécifiques suivantes : quels sont les outils et pratiques alternatifs du contrôle de gestion utilisés implicitement dans les MPE informelles ? En quoi le contrôle de gestion, même sans comptabilité formelle, peut-il améliorer la qualité des décisions managériales ? En fin, le contrôle de gestion peut-il constituer un levier de structuration et de formalisation progressive des entreprises informelles ?

L'objectif général de cette réflexion est d'analyser comment le contrôle de gestion peut être repensé comme business partner dans les économies de débrouille caractérisées par l'absence de comptabilité formelle. Plus spécifiquement, il s'agit (i) d'identifier les outils simplifiés du contrôle de gestion mobilisés par les MPE informelles, (ii) d'évaluer leur influence sur la qualité de la décision managériale et (iii) d'examiner leur contribution à la performance et à la structuration progressive des micros et petites entreprises (MPE).

Hormis cette introduction, ce travail est structuré en quatre points portant respectivement sur la revue de littérature, la méthodologie, les résultats de recherche et en fin, la discussion et conclusion.

## 1. Revue de littérature

L'objet de recherche de cette réflexion mobilise principalement : la théorie de la contingence qui note que les outils de gestion doivent s'adapter à la réalité organisationnelle. Cependant, elle reste muette à un contexte des organisations opérant dans un environnement à forte informalité (Burns & Stalker, 1961) et (Lawrence & Lorsch, 1967).

La théorie du business partnering qui considère le contrôleur de gestion comme un acteur stratégique et contribue à la transformation du contrôleur en conseiller. Mais, cette approche exige un système d'information structuré (Kaplan & Norton, 1996) et (Lambert & Sponem, 2012).

La théorie de la rationalité limitée soulignant que les décisions managériales sont prises à partir d'une information imparfaite. Cet aspect peu normatif, justifie le recours à des décisions intuitives dans le secteur informel (Simon, 1957).

**Tableau 1. Grille de lecture des approches du contrôle de gestion**

| Approches                                                              | Auteurs                  | Fondements                                             | Limites                                                                          | Apport de la présente recherche                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Contrôle de gestion Classique                                          | Anthony (1965)           | Coordination des ressources par le contrôle budgétaire | Forte dépendance à la comptabilité formelle                                      | Contrôle de gestion sans comptabilité : prise en compte des outils simplifiés au contexte informel |
| Contrôle de gestion stratégique                                        | Kaplan et Norton (1996)  | Alignement stratégie-performance                       | Existence d'un système d'information structuré                                   | Elargissement des outils de gestion dans une approche intuitive et comportementale                 |
| Contrôle de gestion comme business partner                             | Lambert et Sponem (2012) | Rôle stratégique et relationnel du contrôleur          | Faible prise en compte de l'informalité                                          | Application aux micros et petites entreprises informelles                                          |
| Approche comportementale et rationalité limitée du contrôle de gestion | Simon (1959)             | Décision sous information imparfaite                   | Problème d'asymétrie d'information et de transparence avec comptabilité formelle | Approche adaptée aux économies de la débrouille sans comptabilité formelle                         |

Source : Elaboré sur base de la revue de littérature

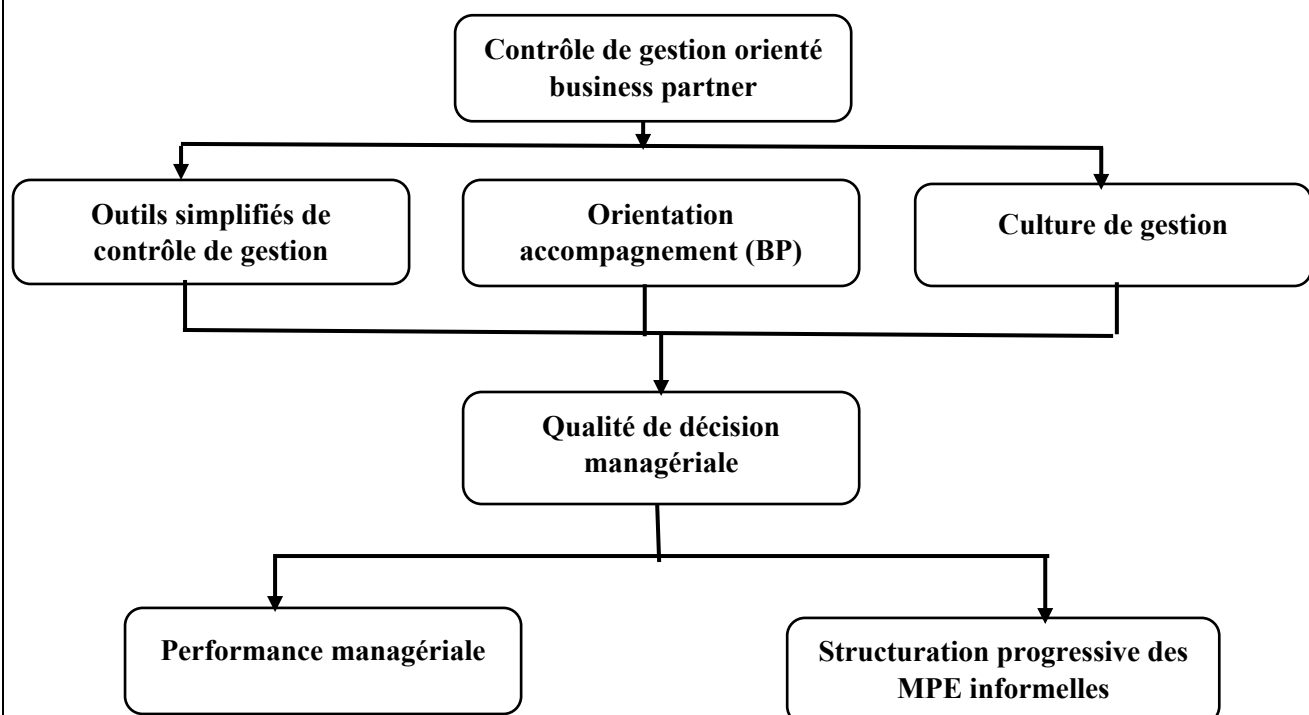
De ce qui précède, la présente recherche repose sur l'hypothèse générale selon laquelle même en absence de comptabilité formelle, le contrôle de gestion peut jouer un rôle de business partner en améliorant la prise de décision, la performance et la structuration progressive des micros et petites entreprises informelles.

**H1.** L'utilisation d'outils simplifiés de contrôle de gestion améliore la qualité des décisions des entrepreneurs informels.

**H2.** Le contrôle de gestion orienté accompagnement renforce la performance perçue des micros et petites entreprises informelles.

**H3.** Le contrôle de gestion constitue un levier de gestion dans les économies de débrouille pour une formalisation progressive.

**Figure n°1 : Modèle conceptuel théorique**



Source : Elaborée sur base des hypothèses

## 2. Méthodologie de recherche

La recherche est empirique dans une approche quantitative enrichie d'une lecture interprétative des résultats. Elle repose sur une démarche hypothético-déductive, visant à tester le modèle conceptuel reliant le contrôle de gestion simplifié, la qualité de la décision et la performance organique.

Cette recherche a été réalisée dans la ville de Mwene-Ditu, province de Lomami en République Démocratique du Congo. Elle s'est basée sur les informations primaires qui ont consisté en une enquête. Sur ce, un contact direct a été établi avec les gestionnaires des micros et petites entreprises réparties en six strates : le marché central, le marché Dubaï et Barrière le long de l'avenue centrale, le marché Koloboy de Saint Martin/Bukasa, le marché Kaleja le long de l'avenue Kasavubu, le marché Kabumuzembe/Musadi, le marché Kalonji vers le cimetière de la Commune de Bondoyi.

L'enquête a été menée au cours du mois de janvier 2026 auprès d'un échantillon stratifié de 202 micros et petites entreprises. La taille de l'échantillon est déterminée par la démarche ci-après : une probabilité de  $P = 50\%$ , une marge d'erreur de  $e = 5\%$  et le niveau de confiance de 95% étant retenus dans l'exercice de la détermination de la taille de l'échantillon optimal, la taille de l'échantillon  $n_1$  initial est trouvée par la relation  $n_1 = Z^2 P(1 - P)/e^2$ . Pour ajuster cette taille, on calcule  $n_2 = \frac{n_1 N}{N + n_1}$ .

Pour tenir compte de l'effet du plan d'échantillonnage ( $Deff$ ), on calcule  $n_3 = Deff \times n_2$ . Enfin, pour ajuster en tenant compte du taux de réponses, afin de déterminer la taille finale de l'échantillon par  $n = n_3/r$  avec  $r$  qui représente le taux de réponses prévu. Par rapport à notre étude, nous avons :

$$n_1 = \frac{Z^2 P(1 - P)}{e^2} = \frac{(1,96)^2 (0,50)(0,50)}{(0,05)^2} \approx 384 ; n_2 = \frac{n_1 N}{N + n_1} = \frac{384 \times 100000}{100000 + 384} \approx 384$$

Prise en compte de l'effet du plan pour  $Deff = 0,50$  inférieur à 1 :  $n_3 = 0,50 \times 384 = 192$ .  
Ajustement avec le taux de réponses de 95% :  $n = \frac{n_3}{r} = \frac{192}{0,95} \approx 202$ .

Un questionnaire d'enquête, hormis l'identification du répondant, a été rédigé avec six dimensions d'échelle du type likert comportant au total 24 items. Il s'agit de la dimension outils simplifiés du contrôle de gestion, la dimension orientation Business Partner, la dimension

culture de gestion, la dimension qualité décisionnelle, la dimension performance et la dimension structuration progressive.

**Tableau 2. Construction des variables composites de recherche**

| Bloc conceptuel                            | Variables/Items | Moyenne/score composite | Types de variables | Position   | Signe attendu |
|--------------------------------------------|-----------------|-------------------------|--------------------|------------|---------------|
| Outils simplifiés du CDG                   | OSCDG1 à 4      | OSCDG_Moy               | Indice composite   | Exogène    | +/-           |
| Orientation « business partner »           | OBP1 à 4        | OBP_Moy                 | Indice composite   | Exogène    | +             |
| Culture de gestion minimale                | CGMIN1 à 4      | CGMIN_Moy               | Indice composite   | Exogène    | +/-           |
| Qualité de décision managériale            | QDMAN1 à 4      | QDMAN_Moy               | Indice composite   | Médiatrice | +             |
| Performance organique                      | PERF1 à 4       | PERF_Moy                | Indice composite   | Endogène 1 |               |
| Structuration et formalisation progressive | STRFORP1 à 4    | STRFORP_Moy             | Indice composite   | Endogène 2 |               |

Source : Élaboré sur base des variables de recherche

L'analyse des données a procédé à la démarche suivante :

- ☐ L'analyse descriptive en termes des fréquences (pourcentages), des moyennes et écart-types pour identifier les grandes tendances caractéristiques du problème de recherche;
- ☐ L'analyse de la fiabilité des échelles recourant au test d'Alpha de Cronbach afin de vérifier la cohérence interne des items mesurant chaque dimension composite;
- ☐ L'analyse factorielle exploratoire (AFE) qui repose sur les tests de KMO et Bartlett's, le test d'extraction, le test de rotation (varimax) et la matrice de saturation. Cette étape permet d'identifier les composantes qui expliquent la structure des réponses afin de valider empiriquement le modèle conceptuel de la recherche.
- ☐ L'analyse corrélationnelle et l'estimation du modèle (test de corrélation de pearson, test de student et test de fischer).

### 3. Résultats de recherche

L'analyse des données d'enquête a été facilitée par le logiciel SPSS20. Les résultats se portent sur une description statistique, une analyse de fiabilité, une analyse factorielle exploratoire et une analyse corrélationnelle et régressive.



### 3.1. Analyse descriptive

Les données des variables qualitatives sont présentées sous forme des fréquences et pourcentages alors que celles des variables quantitatives en termes des caractéristiques statistiques.

**Tableau 3. Fréquences d'identification des répondants**

| Variables                              | Modalités                                 | Fréquences absolues | Fréquences relatives (%) |
|----------------------------------------|-------------------------------------------|---------------------|--------------------------|
| Sexe du gestionnaire de la MPE         | Féminin                                   | 57                  | 28,2                     |
|                                        | Masculin                                  | 145                 | 71,8                     |
| <b>Total</b>                           |                                           | <b>202</b>          | <b>100,0</b>             |
| Niveau d'éducation du gestionnaire     | Sans inscription                          | 1                   | ,5                       |
|                                        | Primaire                                  | 9                   | 4,5                      |
|                                        | Secondaire                                | 119                 | 58,9                     |
|                                        | Formation professionnelle                 | 13                  | 6,4                      |
|                                        | Universitaire                             | 60                  | 29,7                     |
| <b>Total</b>                           |                                           | <b>202</b>          | <b>100,0</b>             |
| Statut du gestionnaire                 | Tiers-gérant                              | 98                  | 48,5                     |
|                                        | Exploitant individuel                     | 100                 | 49,5                     |
|                                        | Autre                                     | 4                   | 2,0                      |
| <b>Total</b>                           |                                           | <b>202</b>          | <b>100,0</b>             |
| État-civil du gestionnaire             | Célibataire                               | 79                  | 39,1                     |
|                                        | Marié                                     | 123                 | 60,9                     |
| <b>Total</b>                           |                                           | <b>202</b>          | <b>100,0</b>             |
| Secteur d'activités                    | Secteur primaire                          | 17                  | 8,4                      |
|                                        | Secteur tertiaire                         | 185                 | 91,6                     |
| <b>Total</b>                           |                                           | <b>202</b>          | <b>100,0</b>             |
| Statut juridique de la MPE             | Secteur informel                          | 120                 | 59,4                     |
|                                        | Secteur formel                            | 82                  | 40,6                     |
| <b>Total</b>                           |                                           | <b>202</b>          | <b>100,0</b>             |
| Motivation de création de la MPE       | Situation du chômage                      | 43                  | 21,3                     |
|                                        | Besoin de subsistance                     | 30                  | 14,9                     |
|                                        | Besoin économique (intégrer les affaires) | 43                  | 21,3                     |
|                                        | Débrouille                                | 86                  | 42,6                     |
| <b>Total</b>                           |                                           | <b>202</b>          | <b>100,0</b>             |
| Avoir une autre activité rémunératrice | Non                                       | 99                  | 49,0                     |
|                                        | Oui                                       | 103                 | 51,0                     |
| <b>Total</b>                           |                                           | <b>202</b>          | <b>100,0</b>             |
| Tenir une comptabilité formelle        | Sans comptabilité                         | 142                 | 70,3                     |

|                               |                                                                      |            |              |
|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------|------------|--------------|
|                               | Oui                                                                  | 60         | 29,7         |
| <b>Total</b>                  |                                                                      | <b>202</b> | <b>100,0</b> |
| Documents de gestion utilisés | Registre de caisse                                                   | 52         | 25,7         |
|                               | Registre de stock                                                    | 69         | 34,2         |
|                               | Cahier des opérations, budget, tableaux de bord et système comptable | 16         | 7,9          |
|                               | Aucun document                                                       | 62         | 30,7         |
|                               | Tous les documents                                                   | 3          | 1,5          |
| <b>Total</b>                  |                                                                      | <b>202</b> | <b>100,0</b> |

Source : Élaboré sur base des données d'enquête

Ce tableau dresse le profil socio-économique des gestionnaires des micros et petites entreprises (MPE) enquêtées :

- ❑ La forte proportion d'hommes (71,8%) confirme la stigmatisation et l'exclusion du genre féminin à la création de la richesse nationale. Le seuil de 29,2% de femmes atteste également le rôle de la femme dans l'économie de la débrouille, notamment dans le secteur tertiaire comme il ressort de la recherche de (Kazadi Matanda, 2026).
- ❑ Le niveau d'éducation secondaire (58,9%) et universitaire (29,7%) indique que l'informalité ne résulte pas nécessairement d'un déficit de capital humain, mais davantage de contraintes structurelles du marché du travail. Cette situation suggère un potentiel réel d'appropriation d'outils de gestion, même simplifiés.
- ❑ La quasi-parité entre tiers-gérants (48,5%) et exploitants individuels (49,5%) traduit une organisation managériale peu formalisée, ou la délégation existe sans séparation claire entre la propriété et la gestion. Ceci confirme l'une des caractéristiques des MPE informelles.
- ❑ La prédominance du secteur tertiaire (91,6%) atteste la vocation commerciale et de services des économies de débrouille urbaines. La plupart de MPE opère dans le secteur informel au seuil de 59,4% contre 40,6% des MPE du secteur formel.
- ❑ Le fait que 70,3% ne tiennent aucune comptabilité formelle, justifie empiriquement la pertinence de l'objet de la présente recherche : le contrôle de gestion sans comptabilité.
- ❑ Enfin, la motivation dominante liée à la débrouille (42,6%) montre que l'entrepreneuriat est majoritairement un entrepreneuriat de survie.

Ainsi, ces résultats confirment le contexte de l'étude qui est typiquement informel, personnalisé et peu structuré, ce qui légitime l'exploration d'outils alternatifs de contrôle de gestion.

**Tableau 4. Fréquences de la dimension « outils simplifiés du contrôle de gestion »**

| Items                                                               | Symboles | Échelle de likert en pourcentages |      |      |      |      |       |
|---------------------------------------------------------------------|----------|-----------------------------------|------|------|------|------|-------|
|                                                                     |          | 1                                 | 2    | 3    | 4    | 5    | Total |
| Suivi régulier des encaissements et décaissements liés à l'activité | OSCDG1   | 5,9                               | 5,4  | 14,4 | 33,7 | 40,6 | 100   |
| Maîtrise approximativement des principales charges                  | OSCDG2   | 6,9                               | 13,9 | 17,3 | 27,2 | 34,7 | 100   |
| Maîtrise de la gamme des produits/services les plus rentables       | OSCDG3   | 2,0                               | 5,9  | 14,4 | 24,3 | 53,5 | 100   |
| Détention d'un carnet ou autre support de suivi de l'exploitation   | OSCDG4   | 17,8                              | 7,9  | 17,8 | 34,2 | 22,3 | 100   |

Source : Élaboré sur base des données et résultats Spss20

Les résultats montrent une utilisation relativement élevée des outils de gestion simplifiés. Certaines réponses des enquêtés déclarent :

- ☐ Une majorité relative suit régulièrement les encaissements et décaissements (74,3% pour les modalités de l'échelle de likert 4 et 5);
- ☐ La maîtrise approximative des charges (61,9%) et des produits rentables (77,8%) est largement répandue, même sans outils comptables formels;
- ☐ La détention d'un carnet de suivi et registre reste plus hétérogène, révélant une gestion encore largement mentale et intuitive. Cela confirme que le contrôle de gestion existe dans ces MPE sous une forme cognitive, intuitive et pragmatique, plutôt que documentaire, ce qui valide l'idée d'un contrôle de gestion « implicite ».

**Tableau 5. Fréquences de la dimension « Orientation business partner » du contrôle de gestion**

| Items                                                                        | Symboles | Échelle de likert en pourcentages |      |      |      |      |       |
|------------------------------------------------------------------------------|----------|-----------------------------------|------|------|------|------|-------|
|                                                                              |          | 1                                 | 2    | 3    | 4    | 5    | Total |
| Le suivi de gestion aide à maîtriser son activité                            | OBP1     | 8,9                               | 6,9  | 19,3 | 34,7 | 30,2 | 100   |
| Les outils de gestion simplifiés servent à mieux décider au-delà du contrôle | OBP2     | 12,9                              | 10,4 | 23,3 | 34,7 | 18,8 | 100   |
| Le contrôle de gestion permet de prévoir l'avenir de l'entreprise            | OBP3     | 7,9                               | 10,4 | 18,3 | 36,6 | 26,7 | 100   |
| Le suivi de gestion soutient l'activité                                      | OBP4     | 10,9                              | 10,9 | 18,8 | 32,2 | 27,2 | 100   |

Source : Élaboré sur base des données et résultats Spss20

Les résultats indiquent une perception clairement positive du contrôle de gestion comme outil d'accompagnement :

- ☐ Le suivi de gestion est majoritairement perçu comme un outil d'aide à la décision et non comme un simple instrument de surveillance pour maîtriser l'activité des MPE informelles.

- ☐ Plus de 60% des répondants estiment que le contrôle permet de prévoir l'avenir et de soutenir l'activité.

Ces résultats soutiennent empiriquement l'idée que la logique business partner peut émerger dans les économies de débrouille. Le contrôle de gestion est perçu comme un partenaire cognitif dans un contexte informel.

**Tableau 6. Fréquences de la dimension « culture de gestion minimale »**

| Items                                                                   | Symboles | Échelle de likert en pourcentages |      |      |      |      |       |
|-------------------------------------------------------------------------|----------|-----------------------------------|------|------|------|------|-------|
|                                                                         |          | 1                                 | 2    | 3    | 4    | 5    | Total |
| Séparation entre la caisse de l'entreprise et la caisse du propriétaire | CGMIN1   | 13,4                              | 5,9  | 22,3 | 20,8 | 37,6 | 100   |
| Décisions prises après réflexion et non par habitude                    | CGMIN2   | 7,9                               | 11,9 | 21,8 | 32,7 | 25,7 | 100   |
| Planification de certaines dépenses importantes à l'avance              | CGMIN3   | 5,9                               | 8,4  | 21,9 | 36,6 | 27,2 | 100   |
| Inventaire régulier de l'activité                                       | CGMIN4   | 10,9                              | 11,4 | 22,9 | 34,2 | 20,8 | 100   |

Source : Élaboré sur base des données et résultats Spss20

Les fréquences indiquent l'existence d'une culture de gestion embryonnaire mais réelle et socle pour l'émergence d'un contrôle de gestion structurant :

- ☐ Une progression de la séparation caisse privée et caisse entreprise;
- ☐ Une tendance croissante à la réflexion, planification et inventaire.

Cependant, la culture de gestion reste instable et non systématique, caractéristique des économies de débrouille. Cela confirme que la rationalité managériale est partielle, conforme à la théorie de la rationalité limitée.

**Tableau 7. Fréquences de la dimension « qualité de décision managériale »**

| Items                                                             | Symboles | Échelle de likert en pourcentages |      |      |      |      |       |
|-------------------------------------------------------------------|----------|-----------------------------------|------|------|------|------|-------|
|                                                                   |          | 1                                 | 2    | 3    | 4    | 5    | Total |
| Le suivi de l'activité aide à anticiper les risques ou obstacles  | QDMAN1   | 7,9                               | 6,5  | 18,8 | 39,1 | 27,7 | 100   |
| Prendre de meilleures décisions grâce aux informations de gestion | QDMAN2   | 6,9                               | 14,9 | 25,2 | 33,7 | 19,3 | 100   |
| Mieux gérer les risques grâce au suivi régulier de l'activité     | QDMAN3   | 5,0                               | 7,9  | 33,6 | 30,2 | 23,3 | 100   |
| Les informations de gestion réduisent les décisions hasardeuses   | QDMAN4   | 8,4                               | 13,9 | 28,2 | 29,7 | 19,8 | 100   |

Source : Élaboré sur base des données et résultats Spss20

À la lumière de ce tableau, il se dégage ce qui suit :

- ☐ Le suivi de l'activité contribue à l'anticiper les risques;
- ☐ À réduire les décisions hasardeuses;
- ☐ Et à améliorer la rationalité décisionnelle.

A ce titre, sur base de plus de 60% de répondants se situant dans les modalités élevées (4 et 5), l'information de gestion, même imparfaite, joue un rôle structurant dans le processus décisionnel. La qualité de décision managériale apparaît comme une charnière centrale entre outils de gestion et résultats organisationnels.

**Tableau 8. Fréquences de la dimension « performance organique »**

| Items                                                     | Symboles | Échelle de likert en pourcentages |      |      |      |      |       |
|-----------------------------------------------------------|----------|-----------------------------------|------|------|------|------|-------|
|                                                           |          | 1                                 | 2    | 3    | 4    | 5    | Total |
| Le suivi de gestion améliore la rentabilité de l'activité | PERF1    | 7,9                               | 5,4  | 17,3 | 31,7 | 37,6 | 100   |
| Constatation de réduction des pertes ou gaspillages       | PERF2    | 12,9                              | 10,4 | 19,3 | 33,7 | 23,8 | 100   |
| L'activité actuelle est plus stable qu'auparavant         | PERF3    | 6,4                               | 5,9  | 24,3 | 32,2 | 31,2 | 100   |
| Structuration et formalisation progressive                | PERF4    | 6,4                               | 14,4 | 35,1 | 30,2 | 13,9 | 100   |

Source : Élaboré sur base des données et résultats Spss20

Les perceptions de performance sont globalement positives :

- ☐ Améliorer de la rentabilité;
- ☐ Réduction des pertes;
- ☐ Stabilité accrue de l'activité

L'item relatif à la structuration progressive (PERF4) affiche des scores plus modérés, indiquant que la performance économique précède souvent la formalisation organisationnelle. Dans ce contexte, cette performance est subjective mais cohérente, adaptée à la réalité informelle où les indicateurs financiers formels sont absents.

**Tableau 9. Fréquences de la dimension « Structuration et formalisation progressive »**

| Items                                                                         | Symboles | Échelle de likert en pourcentages |      |      |      |      |       |
|-------------------------------------------------------------------------------|----------|-----------------------------------|------|------|------|------|-------|
|                                                                               |          | 1                                 | 2    | 3    | 4    | 5    | Total |
| L'entreprise est mieux organisée qu'avant                                     | STRFORP1 | 4,0                               | 6,4  | 19,3 | 32,2 | 38,1 | 100   |
| Le suivi de gestion encourage à mieux structurer l'activité                   | STRFORP2 | 6,9                               | 9,9  | 20,8 | 43,1 | 19,3 | 100   |
| Maîtriser les enjeux de formalisation de certaines pratiques                  | STRFORP3 | 7,9                               | 12,4 | 24,7 | 40,1 | 14,9 | 100   |
| Le suivi de gestion facilite les relations avec des partenaires ou financeurs | STRFORP4 | 17,8                              | 11,4 | 24,8 | 26,2 | 19,8 | 100   |

Source : Élaboré sur base des données et résultats Spss20

Les répondants reconnaissent que :

- ☐ Leurs entreprises sont mieux organisées qu'avant;
- ☐ Le suivi de gestion favorise la structuration et les relations avec les partenaires externes.

Toutefois, les niveaux restent plus faibles que pour la performance, confirmant que la formalisation est un processus graduel, déclenché par l'utilité des outils de gestion.

**Tableau 10. Caractéristiques statistiques des variables quantitatives**

| Variables                                    | N. Obs | Minimum | Maximum | Moyenne | Ecart-type |
|----------------------------------------------|--------|---------|---------|---------|------------|
| Age du répondant                             | 202    | 16      | 71      | 31,26   | 11,555     |
| Ancienneté d'activité                        | 202    | 1       | 30      | 5,60    | 5,536      |
| Capital moyen en dollars                     | 202    | 4       | 150000  | 2956,29 | 15650,393  |
| Chiffre d'affaires moyen mensuel en dollars  | 202    | 4       | 14000   | 1029,55 | 1965,967   |
| Bénéfice moyen mensuel en dollars américains | 202    | 3       | 6000    | 438,34  | 870,094    |
| OSCDG_MOY                                    | 202    | 1,00    | 5,00    | 3,8069  | ,82925     |
| OBP_MOY                                      | 202    | 1,00    | 5,00    | 3,5606  | 1,00111    |
| CGMIN_MOY                                    | 202    | 1,00    | 5,00    | 3,5829  | ,86975     |
| QDMAN_MOY                                    | 202    | 1,00    | 5,00    | 3,5334  | ,87378     |
| PERF_MOY                                     | 202    | 1,50    | 5,00    | 3,5928  | ,81748     |
| STRFORP_MOY                                  | 202    | 1,25    | 5,00    | 3,5309  | ,84933     |

Source : Élaboré sur base des données et résultats Spss20

Les données sont statistiquement exploitables et cohérentes avec l'approche quantitative. Les moyennes des variables composites sont toutes supérieures à 3,5 indiquant une appréciation globalement favorable des pratiques de gestion. Les écart-types modérés suggèrent une relative homogénéité des perceptions, malgré l'hétérogénéité des situations économiques (capital, chiffre d'affaires et bénéfices).

### 3.2. Analyse de fiabilité

Pour vérifier la cohérence interne des items mesurant chaque dimension, l'analyse a recouru au test de l'Alpha de Cronbach'. Cette cohérence est confirmée lorsque le seuil de l'Alpha est égal ou supérieur à 0,6.

**Tableau 11. Tests de fiabilité**

| Variables composites                                    | Symboles    | Nombre d'items | Indice Moyenne des scores | Alpha de cronbach ( $\alpha$ ) |
|---------------------------------------------------------|-------------|----------------|---------------------------|--------------------------------|
| Outils simplifiés du contrôle de gestion                | OSCDG_MOY   | 4              | 3,806                     | 0,621                          |
| Orientation « business partner » du contrôle de gestion | OBP_MOY     | 4              | 3,560                     | 0,816                          |
| Culture de gestion minimale                             | CGMIN_MOY   | 4              | 3,582                     | 0,647                          |
| Qualité de décision managériale                         | QDMAN_MOY   | 4              | 3,533                     | 0,754                          |
| Performance organique                                   | PERF_MOY    | 4              | 3,592                     | 0,627                          |
| Structuration et formalisation progressive              | STRFORP_MOY | 4              | 3,530                     | 0,691                          |

Source : Élaboré sur base des données d'enquête et résultats Spss20

Tous les coefficients de l'alpha de cronbach ( $\alpha$ ) sont supérieurs à 0,6, seuil acceptable pour les recherches exploratoires en sciences de gestion. L'orientation business partner présente une très excellente cohérence interne ( $\alpha = 0,816$ ), confirmant la solidité conceptuelle de cette dimension, même dans un contexte informel. Tous les items sont fiables et cohérents pour appréhender les variables latentes respectives.

### 3.3. Analyse factorielle exploratoire

Cette analyse a pour objectif l'identification des facteurs sous-jacents des variables de recherche et de vérifier l'application du cadre conceptuel sur base de la structure du questionnaire.

**Tableau 12. Tests KMO et Bartlett'**

| Tests                         | Valeurs                           | Interprétation                    |
|-------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
| KMO<br>(Kaiser-Meyer-Olkin)   | 0,898                             | >0,6 échantillon adéquat          |
| Bartlett's test of sphericity | Khi-carré 1979,442 ; prob = 0,000 | <0,05 corrélations significatives |

Source : Élaboré sur base des données d'enquête et résultats Spss20

La valeur KMO élevée (0,898) atteste de l'excellente adéquation de l'échantillon, tandis que le test de Bartlett significatif ( $p=0,000$ ) confirme l'existence de corrélations suffisantes entre les items. Ces résultats valident l'utilisation de l'analyse factorielle exploratoire.

**Tableau 13. Valeurs propres de la variance expliquée**

| Composantes principales | Valeur propre<br>Test Eigen value | % de la variance expliquée | Cumul en % |
|-------------------------|-----------------------------------|----------------------------|------------|
| Facteur 1               | 8,375                             | 34,896                     | 34,896     |
| Facteur 2               | 1,672                             | 6,966                      | 41,862     |
| Facteur 3               | 1,577                             | 6,569                      | 48,432     |
| Facteur 4               | 1,216                             | 5,068                      | 53,499     |
| Facteur 5               | 1,050                             | 4,377                      | 57,876     |

Source : Élaboré sur base des données d'enquête et résultats Spss20

Les cinq facteurs extraits expliquent 57,876% de la variance totale, ce qui est satisfaisant pour une recherche en sciences de gestion. Cela montre que les dimensions retenues captent une part substantielle de la structure factorielle qui restitue correctement l'information relative aux perceptions managériales des entrepreneurs informels.

**Tableau 14. Matrice des saturations (rotated component matrix)**

| Variables/Items | Facteur 1 | Facteur 2 | Facteur 3 | Facteur 4 | Facteur 5 |
|-----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| OSCDG2          |           | 0,731     |           |           |           |
| OSCDG3          |           | 0,543     |           |           |           |
| OSCDG4          |           |           |           |           | 0,592     |
| OBP1            | 0,766     |           |           |           |           |
| OBP2            | 0,754     |           |           |           |           |
| OBP3            | 0,719     |           |           |           |           |
| OBP4            | 0,599     |           |           |           |           |
| CGMIN1          |           |           |           |           | 0,664     |
| CGMIN2          |           | 0,624     |           |           |           |
| CGMIN3          |           | 0,659     |           |           |           |
| CGMIN4          |           |           | 0,681     |           |           |
| QDMAN2          | 0,632     |           |           |           |           |
| QDMAN4          | 0,623     |           |           |           |           |
| PERF1           |           |           | 0,525     |           |           |
| PERF2           |           |           |           | 0,803     |           |
| PERF3           |           |           |           | 0,727     |           |
| PERF4           |           |           | 0,630     |           |           |
| STRFORP2        |           |           | 0,599     |           |           |
| STRFORP3        | 0,565     |           |           |           |           |
| STRFORP4        | 0,512     |           |           |           |           |

Source : Élaboré sur base des données d'enquête et résultats Spss20

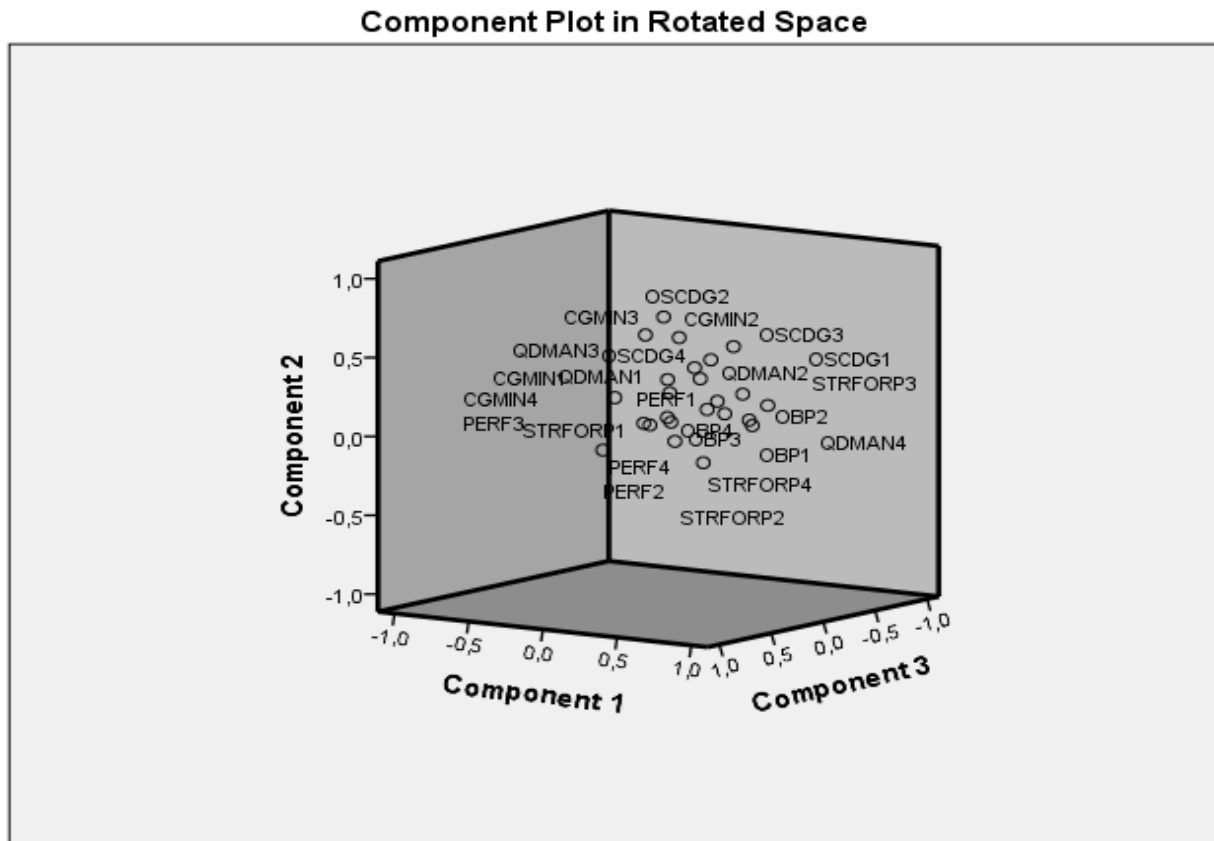
Les items se regroupent de manière cohérente autour des facteurs théoriques attendus, avec une saturation significative. Cette structure démontre la validité convergente et cohérente du modèle conceptuel car, chaque item charge globalement au seuil de plus de 0,6 un seul facteur.

De ces résultats, il sied de noter que l'analyse factorielle exploratoire réalisée sur 24 items a montré une valeur du test de KMO de 0,898 et un test de Bartlett significatif ( $p=0,000$  pour un Khi carré de 1979,442), attestant l'adéquation de l'échantillon. Cinq composantes principales ont été extraites, expliquant 57,876% de la variance totale selon le test d'Eign value de la matrice d'extraction.

Les résultats confirment la structure théorique du modèle conceptuel comportant les six dimensions : les outils simplifiés du contrôle de gestion, l'Orientation business partner du contrôle de gestion, la culture de gestion minimale, la qualité de la décision managériale, la performance organique et la structuration et la formalisation progressive. L'analyse factorielle exploratoire a été justifiée au regard des résultats en sus révélant que les données d'enquête ont été factorisables, une structure satisfaisante conforme au modèle conceptuel et à validité convergente.



**Figure n°2 : Représentation graphique des composantes dans l'espace factoriel roté  
(Espace factoriel transformé)**



Source : Élaboré sur base des données d'enquête et résultats Spss20

Cette représentation montre que la structure factorielle obtenue après rotation est stable, interprétable et conforme aux fondements théoriques de l'étude. Cette figure renforce la crédibilité des résultats empiriques et justifie l'utilisation des composantes extraites dans l'analyse des relations entre la structuration, la qualité de décision managériale et la performance.

La projection des variables dans l'espace factoriel montre que les items relatifs à la structuration et à la formalisation se regroupent principalement sur l'axe 1, tandis que ceux liés à la qualité de la décision managériale se concentrent sur l'axe 2, et que les indicateurs de performance se positionnent majoritairement sur l'axe 3. Cette configuration factorielle met en évidence une séparation claire mais complémentaire des dimensions, confirmant la validité conceptuelle du modèle théorique de la recherche.

Par ailleurs, la proximité relative de certains items entre l'axe 1 et l'axe 2 suggère l'existence d'un lien fonctionnel entre structuration organisationnelle et qualité de la décision managériale, tandis que la position de l'axe 3 par rapport aux deux premiers traduit le fait que la performance organisationnelle résulte de l'interaction entre ces deux dimensions. Ainsi, les résultats de la figure confirment empiriquement que la structuration et la formalisation n'influencent la performance que par l'intermédiaire de décisions managériales de qualité, validant le rôle médiateur de la décision managériale au cœur de cette recherche.

### 3.4. Analyse corrélation et régressive

Cette analyse vérifie la nature et l'intensité des relations entre les variables principales ainsi que l'estimation des modèles.

**Tableau 15. Test global du modèle 1**

| Model Summary <sup>b</sup> |                   |          |                   |                            |               |
|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| Model                      | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
| 1                          | ,819 <sup>a</sup> | ,672     | ,667              | ,50454                     | 1,718         |

a. Predictors: (Constant), OSCDG\_MOY, CGMIN\_MOY, OBP\_MOY

b. Dependent Variable: QDMAN\_MOY

Le modèle explique 81,9% de la variance de la qualité de décision managériale (soit un R<sup>2</sup> ajusté de 66,7%) attestant une forte capacité d'explication significative avec p(Fisher) égale à 0,000. Ceci traduit l'existence d'au moins d'un paramètre exogène qui l'explique significativement.

**Tableau 16. Estimation du modèle 1 (qualité de la décision managériale : endogène)**

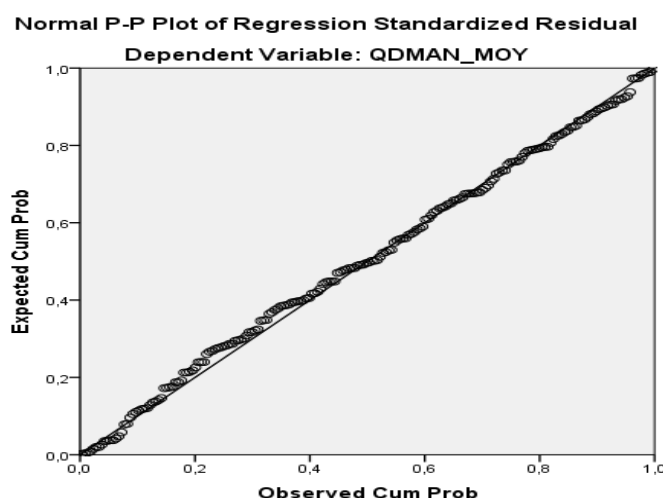
| Dimensions                               | Symboles  | Coefficients | Ecart-type | t-student calculé | p-valeur |
|------------------------------------------|-----------|--------------|------------|-------------------|----------|
| Terme constant                           | $\alpha$  | 0,321        | 0,183      | 1,751             | 0,082    |
| Culture de gestion minimale              | CGMIN_Moy | 0,236        | 0,050      | 4,702             | 0,000    |
| Orientation business partner             | OBP_Moy   | 0,500        | 0,045      | 11,071            | 0,000    |
| Outils simplifiés du contrôle de gestion | OSCDG_Moy | 0,154        | 0,055      | 2,777             | 0,006    |

Source : Élaboré sur base des données d'enquête et résultats Spss20

La culture de gestion minimale, la tenue des outils simplifiés de contrôle de gestion et l'orientation business partner expliquent significativement et positivement la qualité de décision managériale des MPE informelle. L'approche business partner du contrôle de gestion est le déterminant principal avec un effet le plus élevé ( $\beta=0,500$ ).

En effet, la qualité décisionnelle est fortement conditionnée à la logique d'accompagnement du contrôle de gestion. **Ce résultat valide l'hypothèse H1 de cette recherche.**

**Figure n°3 : test de normalité**



Source : Résultats Spss20

Le résultat de ce test de normalité montre que les résidus de la qualité décisionnelle dans les MPE informelles de Mwene-Ditu sont approximativement normaux, justifiant la pertinence de la méthode de moindres carrés ordinaires.

**Tableau 17. Test global du modèle 2 (la performance organique comme endogène)**

| Model Summary <sup>b</sup> |                   |          |                   |                            |               |
|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| Model                      | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
| 1                          | ,572 <sup>a</sup> | ,327     | ,313              | ,67742                     | 1,272         |

a. Predictors: (Constant), QDMAN\_MOY, OSCDG\_MOY, CGMIN\_MOY, OBP\_MOY

b. Dependent Variable: PERF\_MOY

Source : Résultats Spss20

Il se dégage une explication significativement modérée de la variance de la performance des MPE informelles ( $R^2 = 57,2\%$ , soit une valeur ajustée de 32,7%).

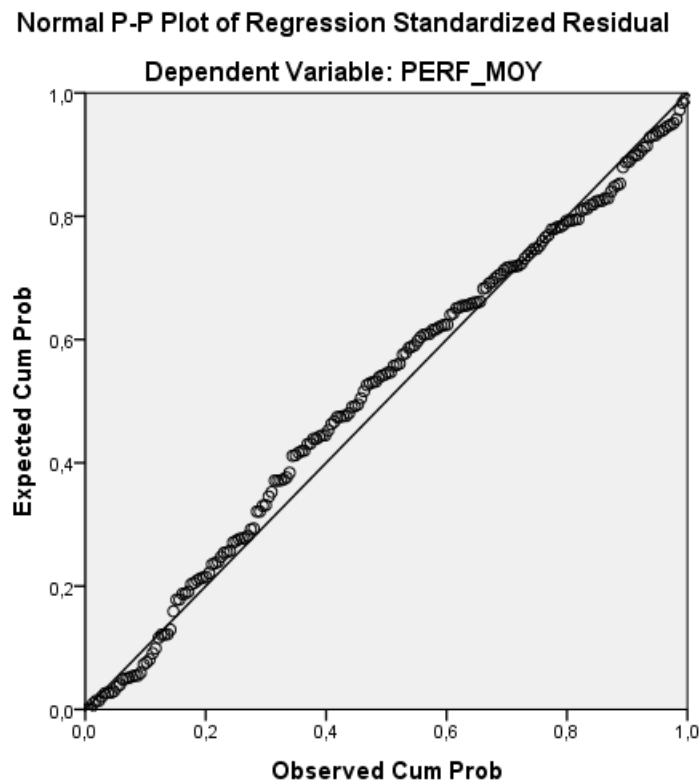
**Tableau 18. Estimation du modèle 2 (Performance organique comme endogène)**

| Dimensions                                     | Symboles  | Coefficients | Ecart-type | t-student<br>calculé | p-valeur |
|------------------------------------------------|-----------|--------------|------------|----------------------|----------|
| Terme constant                                 | $\alpha$  | 1,487        | 0,248      | 6,003                | 0,000    |
| Culture de<br>gestion minimale                 | CGMIN_Moy | 0,086        | 0,071      | 1,214                | 0,226    |
| Orientation<br>business partner                | OBP_Moy   | 0,133        | 0,077      | 1,724                | 0,086    |
| Outils simplifiés<br>du contrôle de<br>gestion | OSCDG_Moy | 0,054        | 0,076      | 0,716                | 0,475    |
| Qualité de<br>décision<br>managériale          | QDMAN_Moy | 0,316        | 0,095      | 3,310                | 0,001    |

Source : Élaboré sur base des données d'enquête et résultats Spss20

Les effets directs des outils simplifiés, de la culture de gestion minimale et du business partner ne sont pas significatifs. Seule la qualité de la décision managériale est significative ( $p < 0,01$ ). Cela indique un effet indirect attestant le rôle médiateur central de la qualité de décision managériale. Ainsi, le contrôle de gestion influence la performance via la qualité de la décision, **ce qui confirme l'hypothèse H2 de la recherche.**

**Figure n°4 : test de normalité**



Source : Résultats Spss20

La distribution des résidus de la performance est globalement normale. Ainsi, ce test confirme la validité des résultats économétriques des tableaux 17 et 18.

**Tableau 19. Test global du modèle 3 (Structuration et formalisation progressive)**

| Model Summary <sup>b</sup> |                   |          |                   |                            |               |
|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| Model                      | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
| 1                          | ,717 <sup>a</sup> | ,514     | ,504              | ,59813                     | 1,521         |

a. Predictors: (Constant), QDMAN\_MOY, OSCDG\_MOY, CGMIN\_MOY, OBP\_MOY

b. Dependent Variable: STRFORP\_MOY

Source : Résultats Spss20

Le modèle explique 71,7% de la variance de la structuration et formalisation progressive, ce qui traduit un bon pouvoir prédictif ( $R^2$  ajusté de 51,4%).

**Tableau 20. Estimation du modèle 3**

| Dimensions                               | Symboles  | Coefficients | Ecart-type | t-student calculé | p-valeur |
|------------------------------------------|-----------|--------------|------------|-------------------|----------|
| Terme constant                           | $\alpha$  | 0,963        | 0,219      | 4,398             | 0,000    |
| Culture de gestion minimale              | CGMIN_Moy | 0,092        | 0,063      | 1,466             | 0,144    |
| Orientation business partner             | OBP_Moy   | 0,384        | 0,068      | 5,632             | 0,000    |
| Outils simplifiés du contrôle de gestion | OSCDG_Moy | 0,025        | 0,067      | 0,373             | 0,709    |
| Qualité de décision managériale          | QDMAN_Moy | 0,220        | 0,084      | 2,609             | 0,010    |

Source : Élaboré sur base des données d'enquête et résultats Spss20

L'orientation business partner et la qualité décisionnelle sont significatives, expliquant la structuration progressive des MPE informelles. La culture de gestion minimale et les outils simplifiés du contrôle de gestion exercent un effet indirect via la variable médiatrice. Ce résultat démontre que la formalisation des MPE informelles est davantage un processus cognitif et relationnel qu'un simple usage d'outils. **Cela valide l'hypothèse H3 de la recherche.**

Figure n 5 : test de normalité



Source : Résultats Spss20

Le résultat de ce test de normalité confirme globalement la robustesse statistique du modèle considérant la nature normale de la distribution des résidus de la structuration des MPE informelles.

L'estimation du modèle 3 met en évidence que la structuration des MPE informelles ne résulte pas directement de l'usage d'outils de gestion, mais plutôt de la transformation cognitive et comportementale du décideur, rendue possible par une amélioration de la qualité des décisions. Autrement dit, ce n'est pas l'outil en soi qui structure l'entreprise, mais la manière dont l'entrepreneur intègre l'information dans son processus décisionnel.

Dans cette perspective, la qualité de la décision managériale joue pleinement son rôle de variable médiatrice, traduisant les effets combinés des outils simplifiés du contrôle de gestion, de l'orientation business partner et de la culture de gestion minimale, variables exogènes dont l'influence significative sur la qualité décisionnelle a été démontrée dans l'estimation du modèle 1.

Eu égard de ce qui précède, les résultats de la recherche ont montré que les outils simplifiés améliorent la qualité de la décision. Cette dernière améliore également la performance et la structuration des MPE informelles. **Le contrôle de gestion agit comme business partner cognitif, même sans comptabilité.**

**De ce fait, dans les économies de débrouille, le contrôle de gestion ne crée pas directement la performance ; il la rend possible en améliorant la qualité des décisions managériales.**

#### **4. Discussion des résultats, contribution et limites de la recherche**

##### **4.1. Synthèse générale et discussion des résultats**

Les résultats empiriques issus de l'enquête menée auprès de 202 micros et petites entreprises (MPE) de la ville de Mwene-Ditu, République Démocratique du Congo, mettent en exergue l'existence d'un contrôle de gestion informel, fonctionnel et opérant, malgré l'absence de comptabilité formelle chez la majorité des entreprises enquêtées (70,3%).

L'analyse descriptive révèle que les gestionnaires utilisent des outils simplifiés de suivi (carnets, registres de caisse et de stock, observation directe), qui constituent des substituts cognitifs aux instruments comptables classiques. Ces pratiques s'inscrivent dans une logique d'accompagnement de la décision plutôt que de simple surveillance.

Les analyses factorielles et économétriques montrent que les outils simplifiés du contrôle de gestion, l'orientation business partner du contrôle de gestion et la culture minimale de gestion exercent une influence significative sur la qualité de la décision managériale, laquelle joue un rôle médiateur central dans l'explication de la performance organique et de la structuration/formalisation progressive des MPE informelles.

Les hypothèses de recherche ont été validées considérant ces résultats :

- ☐ L'utilisation d'outils simplifiés de contrôle de gestion améliore la qualité des décisions des entrepreneurs informels.
- ☐ Le contrôle de gestion orienté accompagnement renforce la performance perçue des MPE informelles avec un effet indirect via la qualité de la décision managériale.
- ☐ Le contrôle de gestion constitue un levier de structuration et formalisation progressive des MPE informelles.

Ces résultats confirment le contexte de la débrouille de l'économie de la République Démocratique du Congo, en général et de la ville de Mwene-Ditu, en particulier tel qu'il ressort également des travaux de (Kazadi & alii, 2025) et (Anastas Kazadi, 2023).

Ces entrepreneurs informels exercent ces activités commerciales et de services comme alternative à la situation du chômage et pour le besoin de survie, confirmant les études de (Kazadi A., 2025) et (Kazadi Matanda, 2026).

Les résultats attestent également et enrichissent plusieurs courants théoriques mobilisés dans la revue de littérature.

D'abord, conformément à la théorie de la rationalité limitée de Simon (1957), les décisions des entrepreneurs informels sont prises à partir d'informations imparfaites mais suffisamment pertinentes pour orienter l'action. Les outils simplifiés observés remplissent ainsi une fonction de réduction de l'incertitude, sans recourir à des systèmes comptables formels.

Ensuite, les résultats prolongent la théorie de la contingence de Burns et Stalker (1961) et Lawrence et Lorsch (1967), en montrant que les outils de contrôle de gestion doivent être adaptés au contexte d'informalité, et non imposés de manière normative. Le contrôle de gestion observé à Mwene-Ditu est contingent à la taille, aux ressources et au niveau de formalisation des entreprises.

Par ailleurs, l'étude élargit la portée du concept de contrôle de gestion comme business partner (Kaplan & Norton, 1996) et (Lambert & Sponem, 2012). Alors que cette approche est généralement pensée pour des organisations disposant de systèmes d'information structurés, les résultats démontrent qu'un business partnering informel, incarné par le dirigeant lui-même, peut émerger dans les MPE sans comptabilité.

Enfin, la médiation exercée par la qualité de la décision managériale apporte un éclairage nouveau sur les relations entre contrôle de gestion et performance, rejoignant les travaux comportementaux qui soulignent que la performance est le résultat de décisions éclairées plutôt que de la sophistication des outils.

#### **4.2. Contribution et limites de la recherche**

La recherche apporte plusieurs contributions théoriques :

- ☐ La conceptualisation d'un contrôle de gestion sans comptabilité formelle, fondé sur des outils cognitifs, intuitifs et comportementaux.
- ☐ L'extension du modèle du business partner au contexte des économies de débrouille, jusqu'ici peu exploré par la littérature.
- ☐ La mise en évidence du rôle médiateur de la qualité de décision managériale, clarifiant les mécanismes par lesquels le contrôle de gestion influence la performance et la structuration progressive.



Du point de vue pratique, les résultats montrent que les entrepreneurs informels peuvent améliorer leur performance sans passer immédiatement par une comptabilité formelle. Les programmes d'appui aux MPE doivent privilégier des outils simples et progressifs, centrés sur la décision. Les politiques publiques de formalisation devraient intégrer une phase d'accompagnement managérial préalable à l'exigence réglementaire.

Cette recherche fournit ainsi un cadre opérationnel pour les formateurs, accompagnateurs et décideurs publics. Cependant, elle présente certaines limites inhérentes à l'aspect temporel (la nature transversale de l'enquête ne permet pas d'analyser les dynamiques de long terme) ; à l'aspect spatial (l'étude est circonscrite à la ville de Mwene-Ditu, ce qui relativise la généralisation des résultats) et en outre, du point de vue conceptuel, la performance est appréhendée de manière perçue et non strictement financière.

## Conclusion

Cette recherche sur **Business Partner sans comptabilité : repenser le contrôle de gestion dans les économies de débrouille au cas des micros et petites entreprises de Mwene-Ditu-en RD. Congo**, montre que le contrôle de gestion, loin d'être un dispositif exclusivement comptable et formel, constitue dans les économies de débrouille un outil managérial souple, pragmatique et contextualisé.

Même en l'absence de comptabilité formelle, il peut jouer un rôle de business partner, améliorer la qualité des décisions managériales et favoriser la performance ainsi que la structuration progressive des micros et petites entreprises informelles.

En replaçant le contrôle de gestion dans son environnement socio-économique réel, cette étude contribue à une relecture endogène et décolonisée des modèles de gestion, adaptée aux réalités des économies en développement.

La performance des entreprises informelles, n'est pas un effet mécanique de la formalisation, mais le produit d'une formalisation intelligemment arbitrée par la décision managériale.

## Références

- Agoudal, A., Kaizar, C., Gaga, D., Hilmi, Y., & Benarbi, H. (2025). PPP et contrôle de gestion: une alliance paradoxale entre contrôle public et logique privée. *International Journal of Research in Economics and Finance*, 2(8), 85-108.
- Amer, M., Hilmi, Y., & El Kezazy, H. (2024, April). Big Data and Artificial Intelligence at the Heart of Management Control: Towards an Era of Renewed Strategic Steering. In *The International Workshop on Big Data and Business Intelligence* (pp. 303-316). Cham: Springer Nature Switzerland.
- Amer, M., & Hilmi, Y. (2024). ERP and the Metamorphosis of Management Control: An Innovative Bibliometric Exploration. *Salud, Ciencia y Tecnología-Serie de Conferencias*, 3.
- Anastas Kazadi, M. (2023). "Economie de la débrouille et conditions de vie des populations en milieux urbano-ruraux: cas de la ville de Mwene-Ditu et ses environs". *Revue Française d'Economie et de gestion*, IV(8), 165-182.
- Anthony, R. (1965). Planning and control systems : a framework for analysis. *Harvard Business School Press*.
- Burns, T., & Stalker, G. (1961). The management of innovation. *Tavistock publications*, 269.
- Carlos, K. M., Yassine, H., Driss, H., & Zahra, H. (2024). The Use of New Technologies in Management Control Systems and their Impact on Managerial Innovation. *Pakistan Journal of Life and Social Sciences (PJLSS)*, 22(2).
- Dounia, G. A. G. A., KAIZAR, C., AGOUDAL, A., BENARBI, H., & HILMI, Y. (2025). Transformation digitale et mutation du métier de contrôleur de gestion: revue de littérature et perspectives. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 6(3).
- Dounia, G., Chaimae, K., Yassine, H., & Houda, B. (2025). ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND BIG DATA IN MANAGEMENT CONTROL OF MOROCCAN COMPANIES: CASE OF THE RABAT-SALE-KENITRA REGION. *Proceedings on Engineering*, 7(2), 925-938.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996, mars 1). Strategic learning : the balanced scorecard. *Strategy and leadership*, XXIV(5), 18-24. doi:10.1108/eb054566
- E. K. Hamza, A. Mounia, H. Yassine and I. Z. Haj Hocine, "Literature Review on Cost Management and Profitability in E-Supply Chain: Current Trends and Future Perspectives," 2024 IEEE 15th International Colloquium on Logistics and Supply Chain Management (LOGISTIQUA), Sousse, Tunisia, 2024, pp. 1-6, doi: 10.1109/LOGISTIQUA61063.2024.10571529.

- El Kezazy, H., & Hilmi, Y. (2023). The use of new technologies in management control systems and their impact on managerial innovation. Ouvrage collectif: Innovation Managériale et Changement Organisationnel.
- el Kezazy, H., Hilmi, Y., Ezzahra, E. F., & Hocine, I. Z. H. (2024). Conceptual Model of The Role of Territorial Management Controller and Good Governance. Revista de Gestão Social e Ambiental, 18(7), e05457-e05457.
- El Kezazy, H., & Hilmi, Y. (2023). Improving Good Governance Through Management Control in Local Authorities. International Review of Management And Computer, 7(3).
- EL KEZAZY, H., & HILMI, Y. (2023). L'Intégration des Systèmes d'Information dans le Contrôle de Gestion Logistique: Une Revue de Littérature. Agence Francophone.
- EL KEZAZY, H., & HILMI, Y. (2022). Towards More Agile Management: Literature Review of Information Systems as the Pillar of Management Control. Revue Internationale du Chercheur, 3(4).
- EL KEZAZY, H., & HILMI, Y. (2024). Le contrôle de gestion territorial: levier de la bonne gouvernance. Essai sur le cas des collectivités territoriales au Maroc. Alternatives Managériales Economiques, 6(4), 287-305.
- Hilmi, Y. (2023). Comptabilité générale: Exercices corrigés avec rappels de cours. Agence Francophone.
- HILMI, Y., ZOUINE, A., & FATINE, F. E. (2020). La mise en place d'un manuel de procédure d'application des IAS/IFRS, comme outil du contrôle interne. International Journal of Management Sciences, 3(2).
- HILMI, Y. (2024). L'intégration des systèmes de contrôle de gestion via les plateformes numériques. Revue Economie & Kapital, (25).
- Hilmi, Y. (2024). Cloud computing-based banking and management control. International Journal Of Automation And Digital Transformation, 3, 1-92.
- HILMI, Y. (2024). Contrôle de gestion dans les banques islamiques: Une revue de littérature. Recherches et Applications en Finance Islamique (RAFI), 8(1), 23-40.
- HILMI, Y., & HELMI, D. (2024). Impact du big data sur le métier de contrôleur de gestion: Analyse bibliométrique et lexicométrique de la littérature. Journal of Academic Finance, 15(1), 74-91.
- HILMI, Y., & KAIZAR, C. (2023). Le contrôle de gestion à l'ère des nouvelles technologies et de la transformation digitale. Revue Française d'Economie et de Gestion, 4(4).
- HILMI Y. (2024). Le contrôle de gestion au niveau des clubs sportives : Approche théorique. PODIUM OF SPORT SCIENCES

- Kazadi A., M. (2025, mars). "Evaluation de l'indice de pauvreté multidimensionnel dans la ville de Mwene-Ditu, en République Démocratique du Congo: approche empirique et implications politico-juridiques". *Revue Francaise d'Economie et de gestion*, VI(3), 473-494.
- Kazadi Matanda, A. (2026). *Des leviers pour un faible taux de chômage dans une économie de ladébrouille en République Démocratique du Congo*. Nordertedt/Germany, Allemagne: Editions Universitaires Européennes.
- Kazadi, M., & alii, e. (2025, août). "Lutte contre le chômage dans une économie de la débrouille en République Démocratique du Congo". *Revue internationale du chercheur*, VI(3), 213-238. doi:10.5281/zenodo.16997735
- Kezazy, H. E., & Hilmi, Y. (2025). Promoting the Energy Transition Throughout Dealing with the Climate Change Issue. In *Digital Technology for an Innovative Energy Transition: Perspectives and Opportunities* (pp. 77-93). Cham: Springer Nature Switzerland.
- Lambert, C., & Sponem, S. (2012). Roles, authority and involvement of the management accounting function : a multiple case-study perspective. *Management Accounting Research*, XXIII(1), 1-20. doi:10.1016/j.mar.2011.10.002
- Lawrence, P., & Lorsch, J. (1967). "Differentiation and integration in complex organizations". *Administrative science quarterly*, XII(1), 1-47. doi:10.2307/2391211
- March, J., & Simon, H. (1958). *Organizations*. Wiley.
- Mounia, A. M. E. R., & HILMI, Y. (2025). Impact des systèmes ERP sur les rôles du contrôleur de gestion dans les établissements publics: étude qualitative exploratoire. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 6(9).
- Simon, H. A. (1957). *Administrative behavior : a study of decision-making processes*. (Macmillan, Éd.) administrative organizations 2nd ed.
- Yassine, H. I. L. M. I., Zahra, H. A. J. R. I. O. U. I., & Hamza, E. K. (2024). Systematic review of IPSAS standards: The introduction of IPSAS in public establishments. *Edelweiss Applied Science and Technology*, 8(5), 292-306.