IJAAR PUBLISHING®

Revue scientifique de recherche en sciences de gestion | ISSN: 2955-0793
Volume 5, numéro 2 (2026) | https://doi.org/10.46654/jq8cgw55

PROFIL DE COMPÉTENCE DES DIRIGEANTS ET PERFORMANCE DES INSTITUTIONS DE MICROFINANCE (IMF) DE GOMA

Toussaint-Flavien MUME BADESE, Père Assomptionniste de la paroisse catholique de l'Emmanuel/Shaba-Goma, Chercheur et Doctorant en Sciences de gestion à l'Université de Ngaoundéré/Cameroun, enseignant attaché à l'Université de Martyr RDC (UNIM-RDC), spécialiste de finance d'entreprise et contrôle de gestion, E-mail : badese22@gmail.com; Tel. : +243990471878

Résumé

Ce travail porte sur **le Profil de compétence des dirigeants et performance des IMF de Goma**. L'objectif du présent travail est de faire un lien entre la compétence des dirigeants et la performance des IMF de Goma. Les données utilisées dans ce travail ont été collectées dans la ville de Goma sur base d'enquêtes qualitatives (enquêtes individuelles, questionnaire). Le traitement des données a été obtenu en recourant aux logiciels d'analyse statistique SPSS et Smart PLS 4 avec un modèle économétrique **d'Equations Structurelles.** Sur base d'échantillon de 148 agents au sein des IMF enquêtées en juillet 2024, nous avions retenu un total de 9 variables dont 3 indépendantes servant d'indicateurs de Profil des compétences des dirigeants (compétences générique, technique et conceptuelle) et 3 variables dépendantes jouant le rôle d'indicateurs de la performance (performance financière, performance du marché et performance opérationnelle) et 3 variables sociodémographiques : l'ancienneté des dirigeants, le niveau d'étude des dirigeants et le nombre de formation des dirigeants. Les résultats de notre recherche confirment que tous les indicateurs et variables de compétence analysés ont un effet positif et significatif sur la performance des IMF enquêtées à Goma. Ces résultats encouragent les IMF à développer les compétences managériales de leurs dirigeants en vue de l'amélioration de leur performance institutionnelle.

Mots clés : Profil, Compétence, Dirigeant, Performance, IMF.

Abstract

This study focused on the competency profile of managers and the performance of MFIs in Goma. The objective of this study is to establish a link between the competency of managers and the performance of MFIs in Goma. The data used in this study were collected in the city of Goma on the basis of qualitative surveys (individual surveys, questionnaires). The data was processed using SPSS and Smart PLS 4 statistical analysis software with a structural equation econometric model.Based on a sample of 148 agents within the MFIs surveyed in July 2024, we selected a total of nine variables, including three independent variables serving as indicators of managerial skill profiles (generic, technical and conceptual skills), three dependent variables serving as performance indicators (financial performance, market performance and operational performance) and three socio-demographic variables: the seniority of managers, their level of education and the number of training courses they have completed. The results of our research confirm that all the competency indicators and variables analysed have a positive and significant effect on the performance of the MFIs surveyed in Goma. These results encourage MFIs to develop the managerial skills of their managers with a view to improving their institutional performance.

Keywords: Profile, Competence, Manager, Performance, MFI.

Introduction

Dans la quête de solutions aux multiples problèmes de pauvreté, la microfinance s'est imposée comme un instrument majeur d'inclusion financière et de promotion de l'entrepreneuriat populaire. Son succès international, amorcé par l'expérience pionnière de Muhammad Yunus et de la Grameen Bank au Bangladesh (Yunus, 1997), a démontré que de modestes crédits accordés à des populations exclues pouvaient générer un impact socio-économique significatif. Ce modèle a inspiré des millions de personnes à travers le monde : en 2012, plus de 91 millions de clients à faibles revenus bénéficiaient de services financiers, pour un volume total de 81,5 milliards de dollars (Mix Market, 2012). L'Asie du Sud concentrait alors plus de 52 % de ces emprunteurs, dont une majorité de femmes (92 %) et de ruraux (80 %), prouvant que la microfinance constitue un levier d'inclusion financière et de transformation sociale. En Afrique, cette dynamique a également trouvé écho. À Djibouti, elle a permis de répondre aux besoins des acteurs du secteur informel (Robleh, 2015), tandis qu'en Algérie, elle est devenue un paradigme d'intégration socio-économique grâce à l'Agence Nationale de Gestion du Microcrédit (ANGEM), qui a favorisé l'entrepreneuriat individuel et réduit le chômage (Yagoub, Otmane & Benhadjoua, 2018). Ces expériences convergent vers une conviction partagée : la microfinance ne se limite pas à un mécanisme financier, mais elle incarne une approche de développement humain, centrée sur l'autonomisation et l'innovation. Néanmoins, les critiques persistent. Certains chercheurs doutent de son efficacité réelle à long terme. Alix Pinel et al. (2010) soulignent les limites structurelles de la microfinance, souvent confrontée à des problèmes d'institutionnalisation, de gouvernance et de pérennité. Stiglitz (1990), Doligez et Pierret (2005), ou encore Armendáriz & Morduch (2010) mettent en exergue les défis liés à l'asymétrie d'information, aux coûts de transaction élevés et aux risques de surendettement. Ces constats invitent à relativiser l'enthousiasme autour de la microfinance et à examiner les conditions de son succès.

En République Démocratique du Congo, le secteur de la microfinance a connu une expansion rapide, mais non exempte de fragilités. Entre 2013 et 2016, le nombre d'institutions de microfinance agréées par la Banque Centrale du Congo est passé de 119 à 81, conséquence du renforcement des critères d'agrément et du retrait de plusieurs licences à des établissements en difficulté (Rapport BCC, 2016). La faillite retentissante des COOPEC Imara en 2013 et Nyawera en 2014 a profondément ébranlé la confiance des clients et des bailleurs, démontrant que l'instabilité des institutions ne tient pas seulement à l'environnement externe, mais aussi aux déficits managériaux internes (Kalume, 2021). La concentration géographique du secteur aggrave les inégalités : en 2019, trois provinces seulement (Kinshasa, Nord-Kivu et Sud-Kivu) concentraient 94,2 % des actifs totaux des IMF (Rapport BCC, 2019). Cette polarisation exclut de vastes zones rurales de l'accès aux services financiers inclusifs. La littérature distingue deux grandes approches explicatives de ces contre-performances. La première, dite du déterminisme externe, attribue les difficultés à l'instabilité du climat des affaires, à la faiblesse des régulations et à la vulnérabilité structurelle du pays (Fall & Onomo, 2012). La seconde, privilégiée par cette étude, repose sur le déterminisme interne et la théorie des ressources et compétences (Penrose, 1959 ; Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1991). Elle soutient que la performance d'une institution dépend avant tout des qualités intrinsèques de son management, de la capacité des dirigeants à innover et à s'adapter, ainsi que de la robustesse des processus décisionnels et opérationnels (Djaowe, 2013 ; Djoutsa et al., 2014).

C'est précisément dans ce champ d'analyse que s'inscrit la présente recherche doctorale. En mettant l'accent sur le **Profil de compétence des dirigeants et performance des Institutions de Microfinance de Goma**, elle vise à combler un vide dans la littérature scientifique sur la gouvernance des IMF en RDC. Alors que des travaux antérieurs ont surtout exploré les dimensions macroéconomiques et structurelles de la pauvreté, notre étude propose une approche centrée sur l'humain, considérant les dirigeants non pas comme de simples exécutants d'un système, mais comme des acteurs stratégiques dont les décisions façonnent la pérennité ou l'échec des structures qu'ils pilotent. Ce choix se justifie par le fait que dans un contexte où l'environnement externe est marqué par l'instabilité et l'incertitude, ce sont les compétences internes (en leadership, en gestion des risques, en innovation organisationnelle) qui déterminent la capacité d'une IMF à remplir sa mission sociale tout en restant économiquement viable.

Problématique

Atteindre et maintenir une performance organisationnelle durable constitue une préoccupation centrale pour la plupart des entreprises et des institutions de microfinance (IMF), dont le rôle dépasse désormais la simple intermédiation financière pour devenir un levier de transformation sociale et économique (Haguma et al., 2019). Depuis les années 1970, le concept de microfinance a émergé avec Muhammad Yunus et le microcrédit au Bangladesh, une innovation saluée pour son impact sur la lutte contre la pauvreté et la promotion de l'autonomisation, notamment des femmes (Daher & Le Saout, 2013). Cette innovation institutionnelle a débouché sur la création d'IMF à travers l'Asie et au-delà, visant à étendre l'inclusion financière et à contribuer à la croissance économique des communautés marginalisées. De multiples études ont confirmé que la microfinance génère des externalités positives telles que l'amélioration des opportunités éducatives, des conditions de santé, du niveau de vie et de l'employabilité (Iqbal et al., 2019). Cependant, malgré ces contributions indéniables, les IMF se heurtent à des défis structurels et managériaux qui compromettent leur performance, en particulier dans des contextes fragiles comme celui de la République Démocratique du Congo.

En RDC, et plus spécifiquement dans la ville de Goma, le rôle des IMF demeure ambivalent: elles sont perçues comme des instruments d'inclusion financière mais leur efficacité reste limitée par des problèmes liés à la compétence et au leadership des dirigeants. Le rapport de la Banque Centrale du Congo (BCC, 2022) indique que seulement 67 % de la population congolaise avait accès aux services financiers, mettant en lumière un déficit critique que les IMF devraient combler. Toutefois, comme le souligne Munganyinka (2022), de nombreuses IMF souffrent d'un déficit de leadership qualifié et de pratiques de gestion inefficaces, engendrant des coûts opérationnels élevés et une faible qualité de services. Ces défis ne sont pas propres à la RDC : en Indonésie, par exemple, Saputra (2024) met en exergue des problèmes similaires, liés au financement limité, à la gestion des risques et au manque de compétences en ressources humaines. De même, au Rwanda, Ndabazize (2021) note que 45 % des IMF rencontrent des difficultés à atteindre leurs objectifs stratégiques en raison d'un leadership insuffisant, ce qui affecte directement leur durabilité. Ces constats suggèrent que, dans des environnements caractérisés par une forte incertitude, la performance des IMF dépend étroitement de la compétence et de la capacité d'adaptation de leurs dirigeants.

Les études menées dans divers contextes confirment que la compétence managériale des dirigeants est un déterminant majeur de la performance organisationnelle. L'Enquête sur l'Emploi et le Secteur Informel (EESI, 2010) établit que la faible productivité des facteurs de production est étroitement liée au déficit de compétences de l'équipe dirigeante. Plusieurs auteurs (Day, 1994 ; Doole et al., 2006 ; Nguyen, 2008 ; Rauch et al., 2009) considèrent l'absence de compétences managériales comme un risque majeur pour la pérennité des entreprises. Bootz et al. (2017) et Ng et al. (2020) mettent en évidence le rôle central des compétences financières dans la génération de profits et la résilience organisationnelle, tandis que Ndjambou et Sassine (2014) définissent la compétence financière comme une capacité combinatoire, fondée sur l'apprentissage continu et l'utilisation efficace des outils de gestion. À ces constats s'ajoutent les apports de la théorie des ressources et compétences (Penrose, 1959 ; Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1991), qui expliquent la performance durable par la mobilisation stratégique des ressources internes, au premier rang desquelles figurent les savoir-faire des dirigeants. Par ailleurs, les approches en leadership, notamment transformationnel et participatif, apparaissent comme des leviers incontournables d'amélioration de la performance : Hassan et Nadeem (2020) et Munganyinka (2022) confirment leur rôle dans la satisfaction des clients et la performance financière, tandis que Bogan et Kuss (2018) et Nkurunziza (2021) mettent en lumière leur impact positif sur l'innovation et l'engagement des employés. Enfin, les travaux récents de Mmenge et al. (2024) sur les PME familiales au Sud-Kivu montrent une corrélation significative entre compétences financières et performance, mais ces recherches n'ont pas encore été étendues au cas spécifique des IMF de Goma.

Il apparaît donc qu'un consensus scientifique se dessine autour de l'importance des compétences génériques, techniques et conceptuelles des dirigeants dans l'atteinte des objectifs stratégiques et opérationnels des IMF. Cependant, une limite majeure de la littérature réside dans l'absence d'études

empiriques démontrant ce lien de manière rigoureuse dans le contexte de Goma. Si la gouvernance et les pratiques managériales ont été analysées ailleurs (Madhar, 2016 ; Kalume, 2021), la contribution spécifique du profil de compétences des dirigeants reste sous-explorée. C'est ce vide que notre recherche ambitionne de combler, en analysant de manière systématique comment les compétences managériales influencent la performance financière, marchande et opérationnelle des IMF. L'intérêt de cette recherche est de fournir aux dirigeants des IMF les outils supplémentaires de prise de décision pour assurer la performance de ces dernières. C'est dans cette perspective que s'inscrit la question centrale de cette recherche : « Dans quelle mesure les compétences conceptuelles, génériques et techniques influencent-elles positivement la performance des IMF dans ses dimensions financière, marchande et opérationnelle ? ».

Afin d'y répondre, cet article est en effet, structuré classiquement en trois sections, justifiant les approches théoriques et empiriques du travail de recherche (Ndjambou, 2014). Le premier titre présente l'angle théorique relatif aux approches mobilisées pour étudier le lien entre le profil du dirigeant des PME et leur performance et les hypothèses de recherche. La deuxième présente la démarche méthodologique adoptée. Enfin, la troisième section porte sur la présentation et la discussion des résultats. Nous terminerons par une conclusion.

1. Angle théorique de l'impact du profil du dirigeant sur la performance des IMF et hypothèses de recherche

1.1. Angle théorique de l'impact du profil du dirigeant sur la performance des IMF

Il existe une littérature assez riche qui fournit un important support à la notion du profil du dirigeant en tant que ressource génératrice d'avantages concurrentiels pour les PME (Barney, 1991 ; Chandler et Jansen, 1992 ; Lorrain et al., 1994 ; Filion, 1996 ; Teece et al., 1997 ; Fabi et al., 2004 ; Mamboundou, 2003; Beamish et Dhanaraj, 2003, Laghzaoui, 2006 et Tsonga, 2008). L'angle théorique ainsi abordé, arbore l'influence du profil du dirigeant sur la performance des IMF/PME. Dans cette étude, ce profil du dirigeant est analysé à travers ses compétences techniques, génériques et conceptuelles, lesquelles influencent la performance.

1.1.1. Notion de Compétence du dirigeant

Par compétence, on sous-entend la capacité des acteurs à apprendre et à exécuter des tâches (McCormick et Tiffin, 1974). Elle est constituée des aptitudes, des habiletés et des connaissances (Pettersen et Jacob, 1992). Les aptitudes font référence aux capacités potentielles qui influencent les apprentissages des comportements en général, tandis que les habiletés sont des capacités apprises, par formation ou par expérience, à partir des aptitudes, spécifiquement pour exécuter des tâches ou des fonctions professionnelles pour un emploi donné (Szilagyi et Schweiger, 1984).

Ainsi donc, les compétences sont des capacités particulières de mise en œuvre d'actifs de façon organisée dans le but d'atteindre des objectifs. Elles sont exploitées dans des actions intentionnelles et finalisées où elles se construisent et s'enrichissent par apprentissage (Tarondeau, 1998).

Aux dires de Sanchez et Heene (1997), une compétence est une combinaison des ressources, d'actifs et de différentes formes de connaissances et pratiques maitrisées par l'entreprise. Pour Strategor (2004), une compétence est une capacité spécifique pour une structure qui lui permet d'utiliser de façon efficace ses ressources productrices par rapport à ses concurrents. Pour (MEDEF, 2018), la compétence est définie comme une combinaison de connaissance, savoir-faire, expérience et comportement s'exerçant dans un environnement précis. Elle se constate lors de mise en oeuvre en situation professionnelle à partir de laquelle elle est valable. C'est donc à l'entreprise de la repérer, de l'évaluer, et de la valider et de la faire évoluer». D'après Leboyer (2002), les compétences sont « des répertoires de comportements que certaines personnes maîtrisent mieux que d'autres, ce qui les rend efficaces dans une situation donnée. Ces comportements sont observables dans la réalité quotidienne du travail, et également dans des situations tests. Ils mettent en œuvre de manière intégrée des aptitudes, des traits de personnalité, des connaissances acquises».

Dans la même optique, le GRETA (2001) nous donne la définition suivante et encore plus précise de la compétence : il s'agit d'un « ensemble de capacités à résoudre un problème dans un contexte professionnel donné ; elle peut être générale, de base, transférable (transversale) ou spécifique à un métier ; elle porte sur des savoirs, des savoir-faire et des savoir-être ».

La compétence dans le contexte de l'entreprise est la somme des acquis que le salaries met en œuvre dans sa vie professionnel c'est la combinaison de connaissance, savoir-faire, expérience, et comportement, s'exerçant dans un emploi précis, elle se constate et se valide dans une situation professionnelle (Peretti, 2006).

1.1.2. Le Concept Performance

Dans la perspective de Hammami (2017), la performance «est une notion polysémique, complexe et difficile à définir». Elle peut se définir comme le degré de réalisation du but recherché (Mashesnay, 1991). L'analyse de ces buts donne lieu à trois mesures: l'efficacité, l'efficience et l'effectivité. Par ailleurs, on peut distinguer plusieurs dimensions de la performance: économique (compétitive), financière (rentabilité), juridique (solvabilité), organisationnelle (efficience). Sous sa dimension organisationnelle, la performance renvoie à la capacité d'une organisation à déterminer et à mettre en œuvre de bonnes stratégies dans le cadre des finalités qu'elle poursuit (Bouquin, 1997). Pour Bourguignon (2000) la performance est la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action). Les sciences de gestion définissent la performance comme la mesure de la capacité à se repérer par rapport à des objectifs donnés (Gervais, 1994). Cette définition a évolué au 20ème siècle pour indiquer de façon chiffrée le rendement exceptionnel d'une machine (Gervais, 1994).

Selon Kalika (1988) cité par Kountelejouo Tindang et all. (2021), il est possible de distinguer quatre facteurs de mesures de l'efficacité organisationnelle: le respect de la structure formelle permet d'éviter un dysfonctionnement au sein de l'organisation, les relations entre les services dont l'objectif est de minimiser les conflits afin d'assurer une coordination nécessaire à l'efficacité, la qualité du processus du circuit informationnel qui permet d'obtenir les informations fiables et exhaustives et enfin, la flexibilité de la structure facteur déterminant d'adaptation aux contraintes de l'environnement. En raison de leur nature qualitative, la mobilisation de ces facteurs varie en fonction du contexte d'étude. En effet, de par le rôle joué par les IMF dans le développement économique de plusieurs pays, la performance des IMF intéresse la plupart des pays en développement (Olutunla et Obamuyi, 2008). Cependant, Barreira (2004) montre dans son étude qu'il n'existe pas de consensus autour des mesures appropriées de la performance des IMF par conséquent, les recherches antérieures ont pour la plus part porté sur des variables pour lesquelles l'information était facile à recueillir. De même, l'auteur fait savoir que la croissance est l'indicateur le plus précis de la performance, facilement accessible que toute autre mesure comptable et, par conséquent, supérieure aux indicateurs de performance financière.

1.1.3. Les facteurs du profil du dirigeant et la performance

Cette partie se propose de mettre en évidence les caractéristiques du dirigeant susceptibles d'avoir un lien sur la performance de l'entreprise. De nombreuses études ont mis en lumière une pluralité de facteurs de profil du dirigeant (Weber et al., 2003, Bayad et al., 2006). La présente étude a regroupé ces facteurs en deux grandes catégories : les caractéristiques sociodémographiques et les compétences spécifiques du dirigeant. À la suite d'Enriquez, (1992), ce choix se justifie par le fait que ces facteurs ont des effets directs sur le choix des décisions, les modes de fonctionnement et la culture de l'organisation.

a. Les caractéristiques sociodémographiques du dirigeant et la performance

Pour Niyungeko, 1993 et Ratsinbazafy, 2005, les caractéristiques sociodémographiques du dirigeant ont une influence sur la performance des entreprises.

À la suite de la théorie des échelons supérieurs développée par Hambrick et Mason (1984) et retouchée et revue fraîchement par Hambrick (2007). Elle associe la performance de l'entreprise aux caractéristiques sociodémographiques des managers détenant des positions de leadership. Pour les partisans de cette théorie (Hambrick et Fukutomi, 1991 ; Suehiro, 2004), les caractéristiques sociodémographiques du dirigeant sont capables d'influencer la performance de l'entreprise. Ces auteurs notent de façon particulière que l'âge de l'équipe dirigeante, son expérience fonctionnelle et ses origines socioéconomiques comme ayant un lien explicite avec la croissance de l'entreprise. À titre d'exemple, une forte expérience des dirigeants aurait une influence positive sur la croissance, car, leur permettant de prendre des décisions en adéquation avec les évolutions du marché. Dans la même perpective, Kor (2003) certifie que l'expérience des dirigeants influence leur capacité à repérer, à saisir ou à concevoir des opportunités stratégiques de croissance. Pour leur part, Ngotta et Becho (2012), vont incorporer les variables de contrôle telles que le niveau d'étude et le niveau d'expérience du manager dans leur étude sur le climat des affaires et la performance des entreprises ivoiriennes. De son coté, Mignon (2001) intègre l'expérience, la formation ainsi que l'âge du dirigeant pour définir ses qualités managériales et la capacité d'insuffler une évolution à l'entreprise.

b. Les compétences spécifiques du dirigeant et la performance

L'évaluation des dirigeants passe aussi par leurs compétences spécifiques qui représentent un élément important du profil du dirigeant du fait qu'elles lui permettent de s'adapter à toute situation de l'environnement et de gérer efficacement l'entreprise.

Selon la théorie des ressources et des compétences (Barney, 1991), les firmes performantes sont celles qui possèdent des ressources rares, imparfaitement imitables par les concurrents et valorisables. L'avantage concurrentiel de l'entreprise repose en général sur la manière dont les ressources sont gérées efficacement, ce qui correspond aux compétences distinctives. De ce fait, les compétences du dirigeant sont donc d'une importance capitale pour la performance de l'entreprise. Spencer (1993) a trouvé une relation positive entre la compétence et la performance de l'entreprise. Ndjambou et Sassine (2014) ont montré à travers un échantillon de 100 PME de la province de l'Estuaire au Gabon que les compétences du dirigeant ont une influence significative sur la performance des PME gabonaises ; ce même constat a aussi été fait par les études empiriques faites par d'auteurs tels que Bayad et *al*., (2006) et Cherchem (2009).

Toujours selon cette théorie, les compétences techniques sont plus importantes aux niveaux hiérarchiques inférieurs, les compétences conceptuelles sont plus significatives aux niveaux hiérarchiques supérieurs et les compétences humaines sont considérées comme tout aussi importantes aux trois niveaux hiérarchiques (Katz, 1974 ; Robbins & Decenzo, 1998 ; Mirsepassi 1991).

➢ **Les compétences génériques** (appelées aussi compétences interpersonnelles/humaines/non techniques) peuvent se définir comme étant les aptitudes ou compétences spécifiques issues des connaissances et de la pratique individuelles dans l'accomplissement d'une tâche (Abu Mansor, Ahmad, Din, Hanissah et Mohd Noor, 1999).

En termes simples, les compétences humaines sont les connaissances et les capacités nécessaires pour travailler avec d'autres personnes, également appelées compétences relationnelles (Katz, 1955). Diverses études ont montré que les compétences génériques ou humaines font partie des compétences essentielles dont ont besoin les chefs d'entreprise. Une étude menée par Ibrahim et Goodwin (1986) ont constaté que les compétences interpersonnelles sont un facteur contribuant au succès d'une petite entreprise. De même, les compétences interpersonnelles sur le lieu de travail sont importantes pour les entrepreneurs, car elles leur permettent de fonctionner de manière optimale dans les organisations hautement performantes d'aujourd'hui (Combs et al., 2006). Une étude menée par Rahman, Mokhtar, Yassin et Hamzah (2011) a identifié le développement de compétences génériques en Malaisie. À partir des 145 données collectées, les résultats ont montré que les compétences génériques des répondants sont modérément élevées et les chercheurs ont suggéré que les entrepreneurs devraient acquérir davantage de compétences génériques, car celles-ci aident les individus à être efficaces sur leur lieu de travail et contribuent ensuite à la réussite de l'entreprise.

➢ **Les compétences techniques** sous-tendent les connaissances et la maîtrise d'un type spécifique de travail ou d'activité. Elles englobent les compétences dans un domaine spécialisé, la capacité d'analyse et la capacité à utiliser les outils et techniques appropriés (Katz, 1955). Saisissant la balle au bond, les auteurs Botha, Nieman et Vuuren (2006) indiquent que les compétences techniques peuvent être définies comme les connaissances ou les techniques permettant d'atteindre certains objectifs. De nombreuses études identifient la relation entre les compétences techniques et la croissance des entreprises. Par exemple, une étude menée par Chandler et Jansen (1992) a révélé que les compétences techniques ou fonctionnelles étaient positivement liées à la croissance des entreprises, outre la capacité à reconnaître les opportunités, les compétences politiques, la capacité à mener à bien des projets et les compétences humaines. De plus, il est conseillé aux dirigeants et aux employés de posséder un large *background*de compétences techniques sur le lieu de travail afin de pouvoir travailler avec des technologies de pointe (Combs, Liu, Hall et Ketchen, 2006).

En résumé, les compétences techniques sont essentielles pour la performance au travail et doivent être valorisées et mises à jour régulièrement. Les employeurs mettent en avant les compétences techniques acquises dans le cadre d'un emploi ou d'une expérience professionnelle, et les managers doivent évaluer et développer ces compétences pour améliorer les performances de l'équipe et des individus.

➢ Quant aux **compétences conceptuelles,** Katz (1955) souligne qu'elles impliquent la capacité à travailler avec des idées et des concepts. Elles sont essentielles à la création d'une vision et d'un plan stratégique pour l'entreprise. En outre, elles peuvent être définies comme la capacité des managers à voir l'organisation dans son ensemble.

De plus, les compétences conceptuelles sont plus demandées aux managers que les compétences techniques ou interpersonnelles. De même, elles impliquent également la capacité d'analyser une situation et de distinguer les causes des effets (Jones & George, 2008). Malheureusement, la littérature relative à l'évaluation de compétences conceptuelles spécifiques est encore limitée, surtout dans le contexte malaisien. L'étude d'Al-Madhoun et Analoui (2003) a révélé que pour être efficaces, les cadres supérieurs doivent posséder des compétences analytiques et conceptuelles. Par conséquent, cette étude visait à se concentrer sur les compétences conceptuelles spécifiques des managers en tant que nécessité pour la croissance des entreprises.

1.2. Base d'hypothèses : Compétences de Dirigeants et Performance des Entreprises

La performance des entreprises est étroitement liée aux compétences des dirigeants. Plusieurs études soulignent que la capacité à diriger efficacement repose sur une combinaison de compétences techniques, génériques et conceptuelles.

1.2.1. Compétences Génériques et performance des entreprises

Les compétences génériques englobent des aptitudes telles que la communication, le travail d'équipe, la gestion du temps et la résolution de problèmes. Ces compétences sont essentielles pour favoriser un environnement de travail collaboratif et motivant. La capacité à communiquer efficacement et à créer une dynamique d'équipe positive est corrélée à une performance organisationnelle accrue. Une recherche de Johnson et al. (2023) a démontré que les dirigeants dotés de fortes compétences interpersonnelles réussissent à maintenir des équipes engagées, ce qui se traduit par une baisse du turnover et une meilleure performance globale de l'entreprise. Sidek et Mohamad (2014) montrent que les dirigeants possédant de solides compétences interpersonnelles peuvent mieux mobiliser et motiver leurs équipes, ce qui est crucial pour la performance des IMF. D'autres études, comme celle de Otero et Rhyne (2006), soulignent que la capacité à créer des relations de confiance avec les clients est également fondamentale pour renforcer la fidélité et la satisfaction des clients. Un bon leadership facilite la mise en œuvre de stratégies efficaces, contribuant ainsi à la croissance des institutions. Ainsi, la première hypothèse est la suivante :

H1.: Les compétences génériques sont positivement liées à la croissance des petites entreprises (IMF) et améliorent leur performance.

1.2.2. Compétences Techniques et performance des entreprises

Les compétences techniques se réfèrent à la maîtrise des tâches spécifiques et des connaissances nécessaires pour accomplir des fonctions précises. Dans le contexte des dirigeants, cela inclut des compétences en gestion financière, en marketing, en production, et en technologie. Les dirigeants possédant des compétences techniques solides sont souvent capables de prendre des décisions éclairées basées sur des données concrètes, ce qui peut améliorer l'efficacité opérationnelle. Selon une étude menée par Smith et al. (2022), les entreprises dirigées par des leaders ayant des compétences techniques avancées affichent des performances financières supérieures, notamment en termes de rentabilité et de productivité. D'après Sidek et Mohamad (2014), les dirigeants qui maîtrisent ces compétences peuvent prendre des décisions éclairées sur l'octroi de prêts et la gestion des ressources. Par ailleurs, une étude de Christen, Rhyne, et Vogel (2004) démontre que les IMF dirigées par des managers techniquement compétents affichent des performances financières plus robustes, grâce à une meilleure évaluation des risques et à une gestion efficace des portefeuilles de prêts. Cela permet non seulement d'améliorer la rentabilité, mais aussi d'assurer la durabilité de l'institution. D'où la formulation de la deuxième hypothèse :

H2: Il existe une relation positive entre les compétences techniques et la performance des petites entreprises (IMF).

1.2.3. Compétences Conceptuelles et performance des entreprises

Les compétences conceptuelles permettent aux dirigeants de voir l'entreprise dans son ensemble, d'anticiper les tendances du marché et de développer des stratégies à long terme. Ces compétences incluent la vision stratégique, la pensée critique et la capacité d'innovation.

Les dirigeants qui maîtrisent les compétences conceptuelles sont capables de naviguer dans un environnement complexe et changeant. Une étude menée par Lee et Kim (2021) a révélé que les entreprises dirigées par des leaders ayant une vision stratégique claire surpassent leurs concurrents en matière d'innovation et de croissance à long terme. L'étude de Sidek et Mohamad (2014) souligne que les compétences conceptuelles sont essentielles pour anticiper les tendances du marché et adapter les offres de services aux besoins des clients. D'autres recherches, comme celles de Ledgerwood (1999), indiquent que les dirigeants dotés d'une vision stratégique claire sont capables de positionner leur IMF pour un avantage concurrentiel durable. En innovant et en répondant rapidement aux changements du marché, ces dirigeants améliorent non seulement la performance à court terme, mais aussi la viabilité à long terme de l'institution. Ainsi, la relation entre les compétences conceptuelles et les performances commerciales peut être formulée comme suit :

H3 : Les compétences conceptuelles sont étroitement liées à la croissance des petites entreprises (IMF).

2. Démarche méthodologique

Notre problématique étant de nature explicative et causale, la méthodologie quantitative est la plus recommandée dans le cadre de nos investigations. En ce sens, cette étude se positionne dans le paradigme épistémologique positiviste en suivant une approche hypothético-déductive qui consiste à apporter un jugement sur la pertinence des hypothèses présentées au début. En effet, il s'agit de partir de l'ensemble des travaux existants et/ou des théories élaborées dans le domaine de cette étude pour formuler des hypothèses qui seront testées à l'aide des différents instruments statistiques correspondants. L'absence de l'existence d'une base exhaustive de sondage concernant les IMF à Goma n'a pas permis d'adopter l'échantillon aléatoire. Ainsi, nous avons localisé les entreprises, par route et/ou par itinéraire et/ou encore par axe (Feudjo, 2009).

2.1. Population et échantillonnage

L'échantillon de cette a été tiré sur l'ensemble des employés des IMF et Coopec de la ville de Goma. L'effectif total de ces employés étant inconnu du chercheur et cette population étant grande, nous avons fait recours à la formule de Cochran ci-après :

$$n = \frac{z^2 \pi(1-\pi)}{\varepsilon^2}$$

z =est le coefficient de fiabilité. Il est pris dans la table statistique de la loi normale en fonction de l'intervalle de confiance choisi par le chercheur. Nous prenons un intervalle de confiance à 95%, soit un z de 1,96. ε =est la précision voulue par le chercheur ou la marge d'erreur choisie par le chercheur. Pour notre cas, nous le prenons à 8% = 0,08. $\pi = 50\%$ ou 0,5 qui est la probabilité pour avoir la variance la plus élevée. Ainsi, notre taille d'échantillon se calcule comme suit :

$$n = \frac{1.96^2.05(1-0.5)}{0.08^2} = \frac{0.9604}{0.0064} = 150.0625 \approx 150$$

L'échantillon total était constitué de 150 répondants, taille jugée suffisante selon la règle empirique de Roscoe (1975) (30 à 500 échantillons) et répondait à la requête du Modèle d'Equations Structurelles (SEM) (150 à 400 échantillons) suggérée par Hair, Anderson, Tahtam et Black (2006). Après dépouillement, 148 questionnaires avaient été répondus correctement soit un taux de couverture de 98,67%.

2.2. Collecte et traitement des données

Les données primaires ont été collectées à l'aide d'un questionnaire électronique conçue sur la plateforme Google Form et leur traitement s'est effectué à l'aide du logiciel Smart PLS 3. La modélisation par Equations Structurelles suivant l'approche des moindres carrés partiels (PLS-SEM) a été utilisée pour la vérification des hypothèses, la validation des échelles de mésure et l'extrait de la variable qui capte le mieux la performance des IMF de Goma. L'analyse multivariée a permis d'analyser la relation entre les variables latentes et leurs mesures ainsi que les liens entre différentes variables latentes dans un modèle de recherche (Hair Jr, Sarstedt et al. 2017). Ainsi, cette analyse a été faite en deux phases, suivant les recommandations de (Manley, Hair et al. 2020) : (1) l'évaluation du modèle de mesure et (2) l'évaluation du modèle structurel.

2.3. Construction du modèle et opérationnalisation des variables d'étude

2.3.1. Modèle conceptuel

Le modèle conceptuel met en relation les variables de l'étude et se présente comme suit :

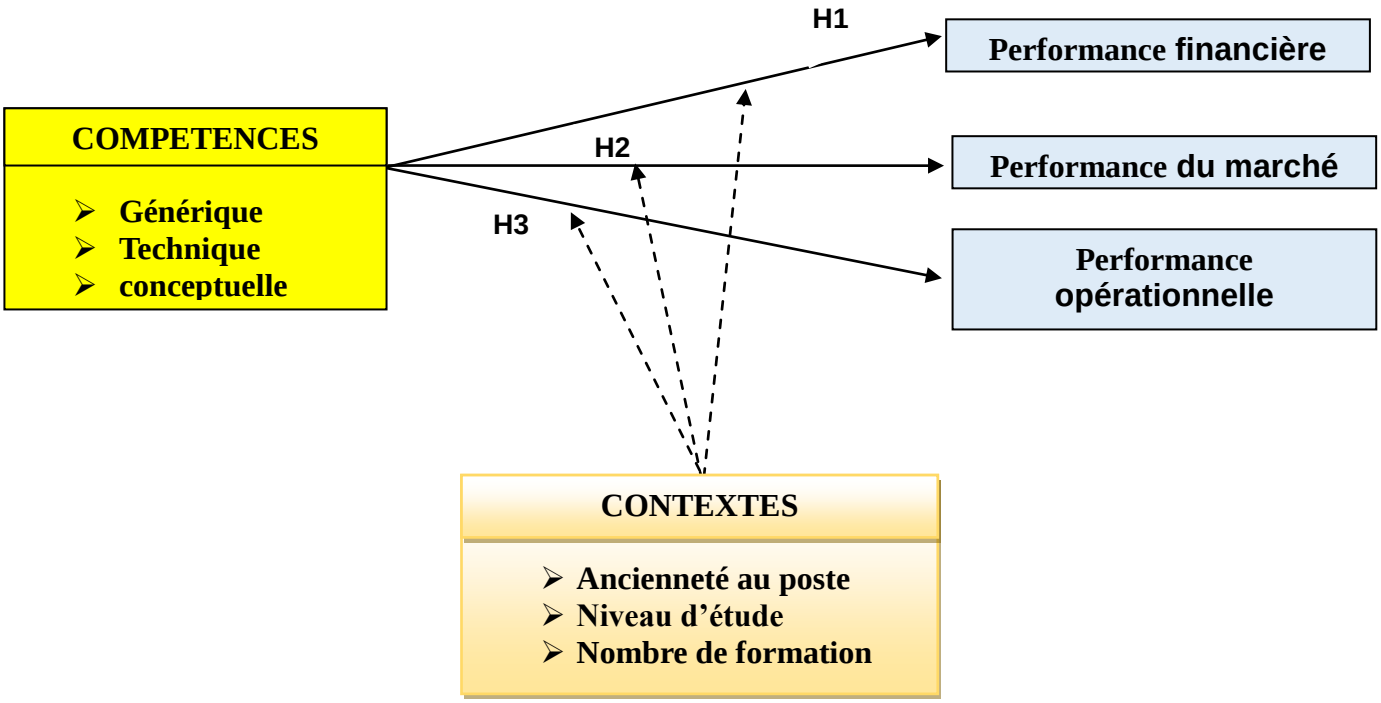


Figure 1 : Modèle conceptuel
Source : Nous-même

À partir de ce modèle et des études empiriques déjà présentées, les trois hypothèses examinées dans cette recherche déterminent les effets des compétences génériques, des compétences techniques et des compétences conceptuelles des dirigeants sur la performance.

2.3.2. Opérationnalisation des variables

Au regard de la sensibilité des informations sur la performance qui sont difficiles d'accès direct, cette étude a opté pour mesure subjective des variables à travers des échelles de Likert. Cette demarche est recommandée par les auteurs (Mason et al, 2015 ; Bugandwa et al, 2021 ; Van Looy et Shafagatova, 2016) pour mesurer la performance dans un contexte où l'accès aux données objectives est limité.

a. Variable dépendante ou à expliquer

La principale variable dépendante pour cette étude est la performance des IMF. Cette variable a été mesurée à travers une échelle de mesure inspirée de la littérature précisément des travaux de Balemba (2016). Cette échelle mesure la performance des IMF à travers trois dimensions : La performance organisationnelle perçue, la performance du marché perçue, la performance financière perçue.

b. Variables Indépendantes

Sous trois dimensions, les compétences des dirigeants ont été mesurées à travers une échelle inspirée de Sidek et Rosli (2014) : les compétences génériques, compétences techniques et les compétences conceptuelles. Ces compétences ont été mesurées sur base de l'appréciation subjective des répondants sur une échelle de Likert allant de 1 à 5 (Avec 1 = Très faible et 5 = Très élevé).

Les compétences génériques comprenaient cinq éléments, à savoir : la répartition des tâches appropriées aux travailleurs, la résolution de problèmes, la capacité à donner et à recevoir des critiques constructives, la communication orale ainsi que la capacité à effectuer plusieurs tâches à la fois. Ces éléments ont été modifiés à partir de Petridou et Charalambos (2001) et Rahman et al. (2011).

Sous la même veine, ***Les compétences techniques*** renfermaient cinq éléments en leur sein : la capacité à concevoir des produits de qualité, la capacité à fournir de la documentation commerciale, la capacité à tirer parti de la technologie, la capacité à concevoir des produits conviviaux et la capacité à concevoir des produits qui répondent aux exigences du marché, ajustés par Botha et al. (2006), Bailey et Mitchell (2007) et Goles, Hawk et Kaiser (2008).

Quant aux ***compétences conceptuelles***, elles comprenaient à leur tour cinq éléments, que voici : à savoir la capacité à saisir toutes les opportunités commerciales, la capacité à faire face à tout risque, la capacité à identifier les opportunités commerciales, la capacité à entretenir de bonnes relations avec les partenaires, la capacité à trouver des opportunités commerciales (par exemple, de nouveaux marchés et clients) et la capacité à élaborer un plan stratégique cohérent avec l'objectif de l'entreprise. La plupart des éléments ont été modifiés à partir des travaux d'Ahmad, Ramayah, Wilson et Kummerow (2011) et de Botha et al. (2006).

c. Variables sociodémographiques

Pour mieux comprendre la performance des IMF, nous avons ajouté au modèle d'analyses certaines variables sociodémographiques pertinentes estimées pouvant avoir un impact significatif sur les performances étudiées : le niveau d'étude avait fait l'objet d'analyse chez Delugas et al. (2025) alors que l'ancienneté et la formation professionnelle ont intéressé les recherches d'Ahimbisibwe I. (2025).

3. Résultats et discussion

Cette section traite uniquement du résultat des analyses descriptive et explicative.

3.1. Résultats des analyses descriptives

Il est question ici de présenter les caractéristiques de l'échantillon et les résultats de l'analyse factorielle.

3.1.1. Caractéristiques de l'échantillon

Il sera question de présenter le profil du répondant d'une part et d'autre part celui des IMF. Pour ce qui est du profil des répondants, les statistiques révèlent que parmi les 148 responsables d'IMF interrogés, la catégorie autres (autres postes en dehors des Manager, cadre, Directeurs, Gestionnaire de crédit) représente 36,5% de notre échantillon, les cadres, les managers et les directeurs représentent 40,1% en raison de 29,7% pour les cadres, 5,4% de directeurs et 5,4% de managers et le reste des enquêtés sont des gestionnaires de crédit soit 23%.

La répartition des répondants suivant leur sexe était relativement équilibrée. Le genre masculin prédomine parmi les répondants (56%) et 44% des répondants sont des femmes. Concernant leur âge, 34,5% ont moins de 30 ans, 43,9% ont un âge compris entre 30 et 40 ans, 17,6% ont un âge compris entre 40 et 50 ans et seulement 4,1% ont plus de 50 ans. S'agissant de leur niveau d'étude, 66% des enquêtés ont un niveau universitaire, 32% du niveau postuniversitaire et 2% d'entre eux ont un niveau secondaire.

En complément de leur niveau d'étude, la majorité de dirigeants des IMF de la ville de Goma ont fait des études de gestion et des études en économie ; respectivement 44.6% et 47.3%. Par ailleurs, 3,4% ont pour type de formation Droit contre 4,7% seulement ayant obtenu un diplôme dans d'autres domaines d'étude. Pour ce qui est de leur expérience au poste au sein de la même Institution, 56,1% disent qu'ils ont fait moins de 5 ans à leur poste, 36,5% entre 5 et 10 ans et seulement 7,4% affirment avoir fait plus de 10 ans au même poste dans leurs IMF actuelles. 6% de ces répondants font partie des propriétaires de l'IMF.

S'agissant du profil des IMF, notre constat révèle que la plus part d'entre elles fonctionnent soit sous la forme de sociétés soit sous la forme de coopératives. Elles ont à 71,6% le statut de sociétés Anonymes contre 28,4% fonctionnant sous le statut de Coopératives. Le nombre d'employé varie entre 21 et 100 employés dans 48% de cas ; et pendant e temps on a noté que 48%d'IMF ont plus de 100 employés. Parmi ces IMF, 69,6% ont un âge qui varie entre 11 et 15 ans d'existence, 25% entre 16 et 20 ans d'existence contre seulement 5,4% qui ont moins de 10 ans d'existence. À propos de la formation, notre échantillon indique que 97,3% des dirigeants ont suivi une formation pour renforcer leurs capacités.

3.1.2. Analyse du modèle de recherche

L'évaluation du modèle de mesure est une étape essentielle dans l'analyse par Equations Structurelles. Elle permet de s'assurer que les indicateurs (items) utilisés pour mesurer les construits latents (concepts abstraits) sont fiables et valides. Dans l'approche des Equations Structurelles, l'évaluation du modèle de mesure se fait en deux temps : (1) la vérification de la validité convergente ; (2) la vérification de la validité discriminante.

a. Validité convergente

La validité convergente vise à évaluer si les indicateurs (items) utilisés pour mesurer un construit latent (concept abstrait) convergent bien vers ce même construit. Autrement dit, elle vérifie si les différents éléments censés mesurer le même concept sont bien corrélés entre eux.

Dans un modèle d'Equations Structurelles, la validité convergente s'apprécie à travers les loadings des items, l'Alpha de Croncah, la variance moyenne extraite (AVE) et l'indice de fiabilité composite (Hair Jr, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2016). Le tableau ci-dessous donne les résultats relatifs à la validité convergente pour nos construits.

Tableau n°1: Evaluation du modèle de mesure (Validité convergente et Fiabilité)

Construits	Indicateurs	Loadings	Alpha de Cronbach	Fiabilité Composite	AVE
Compétences Conceptuelles	CC1	0,826	0,764	0,821	0,512
	CC2	0,639			
	CC3	0,750			
	CC4	0,626			
	CC5	0,718			
Compétences Génériques	CG1	0,820	0,692	0,741	0,514
	CG2	0,702			
	CG3	0,699			
	CG4	0,635			
Compétences Techniques	CT1	0,839	0,854	0,862	0,632
	CT2	0,803			
	CT3	0,722			
	CT4	0,799			
	CT5	0,808			
Performance Financière	PF1	0,765	0,791	0,798	0,546
	PF2	0,798			
	PF3	0,673			
	PF5	0,662			
	PF6	0,785			
Performance Marché	PM1	0,839	0,803	0,836	0,624
	PM2	0,818			
	PM3	0,710			
	PM4	0,787			
Performance Opérationnelle	PO1	0,835	0,783	0,792	0,699
	PO2	0,895			
	PO3	0,774			

Nous remarquons du tableau ci-dessus que tous les construits présentent une bonne validité convergente. Les loadings de tous les construits sont supérieurs à 0,6 comme le veut la norme. Ils varient entre 0,63 et 0,89. Les alphas de Crobanch sont tous supérieur ou égal à 0,7 sont pour le construit Compétences Génériques qui a un Alpha de Cronbach faible mais acceptable (0,69). Tous les indices de fiabilité composite sont supérieurs à 0,7 comme le veut la norme. Ils varient entre 0,74 et 0,86. Par ailleurs, tous les AVE sont supérieurs à 0,5. Ces résultats attestent de la validité convergente de notre modèle.

b. Validité discriminante

La validité discriminante vise à s'assurer que chaque construit latent (concept abstrait) est distinct et bien différencié des autres construits du modèle(Hair Joseph, Risher Jeffrey, Sarstedt, & Ringle Christian, 2019). Autrement dit, elle vérifie que les construits ne mesurent pas la même chose. La validité discriminante s'apprécie à travers le critère HTMT et le critère de Fornell-Larcker.

1. Critère de HTMT

Le critère HTMT est un ratio qui compare la corrélation hétérotrait-monotrait. En d'autres termes, il compare la corrélation entre deux items mesurant des construits différents (hétérotrait) avec la corrélation entre deux items mesurant le même construit (monotrait). Pour notre étude on remarque

que tous les indicateurs HTMT sont largement inférieur à 0.85. Ce qui indique une bonne fiabilité discriminante de nos construits.

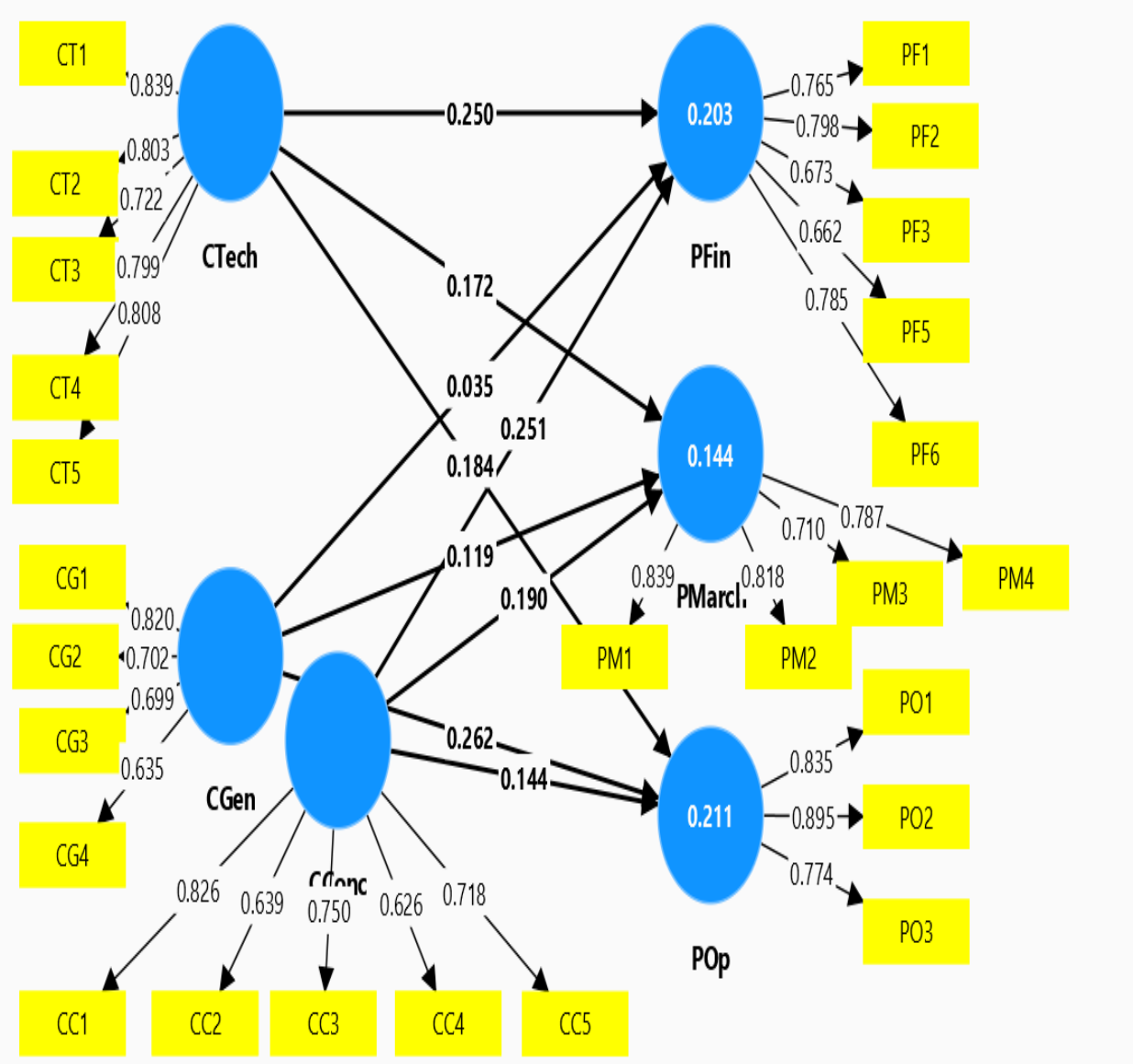
	CConc	CGen	CTech	PFin	PMarch	POp
CConc						
CGen	0,497					
CTech	0,621	0,434				
PFin	0,478	0,282	0,469			
PMarch	0,378	0,296	0,351	0,368		
Pop	0,387	0,489	0,417	0,504	0,507	

2. Critère de Forner and Lacker

Ce critère compare la variance partagée entre deux construits latents avec la variance expliquée par chacun des construits individuellement. On remarque du tableau ci-dessous que les construits présentent une bonne validité discriminante. Toutes les corrélations entre les construits sont inférieures aux racines carrées des variances moyennes extraites comme le veut le critère de Fornell and Larcker.

	CConc	CGen	CTech	PFin	PMarch	POp
CConc	**0,715**					
CGen	0,380	**0,717**				
CTech	0,504	0,345	**0,795**			
PFin	0,391	0,217	0,389	**0,739**		
PMarch	0,322	0,251	0,309	0,300	**0,790**	
Pop	0,336	0,380	0,346	0,400	0,405	**0,836**

Le graphique ci-dessous résume les résultats sur l'évaluation du modèle de mesure. Il indique que chaque item est correctement corrélé à son construit et chaque construit diffère des autres variables du modèle. Sur base de ces résultats nous concluons que nos six variables ont été correctement mesurées et peuvent permettre de mettre en relations les compétences des dirigeants et les profils de leurs entreprises.



3.1.3. Evaluation du modèle structurel

L'évaluation du modèle structurel permet de mettre en relation les différentes variables une fois que l'évaluation du modèle de mesure s'est avérée satisfaisante. Il permet de tester les hypothèses émises dans le travail et de vérifier ainsi si les relations théoriques existent réellement dans les données. Le modèle structure s'évalue généralement à travers le r^2 et le la significativité des chemins entre les construits

a. R^2, Coefficient de détermination

Le R^2 indique pour chaque variable endogène, la part de la variance expliquée par les variables exogènes du modèle. Dans les équations structurelles, le r^2 doit être au moins supérieur à 0,1 pour être considéré comme satisfaisant.

Le tableau ci-dessous indique un r^2 de 0,203 pour la variable Performance financière. En d'autres termes, les différentes compétences des dirigeants expliquent 20% de la variable performance financière des IMF. Le r^2 est de 0,144 pour la variable performance marché ce qui indique que les compétences des dirigeants expliquent 14% de la variance de cette variable. Enfin, le r^2 est de 0,211 pour la variable performance opérationnelle. Ce qui indique que les différentes compétences des dirigeants expliquent 21,1% de la variance des performances opérationnelles.

Variables Endogènes	Variables Exogènes	R-square	R-square adjusted
PFin	Cgen; Cconc; Ctech;	0,203	0,187
PMarch	Cgen; Cconc; Ctech;	0,144	0,127
Pop	Cgen; Cconc; Ctech;	0,211	0,195

Tableau n°2 : Relation entre les variables et vérification des hypothèses

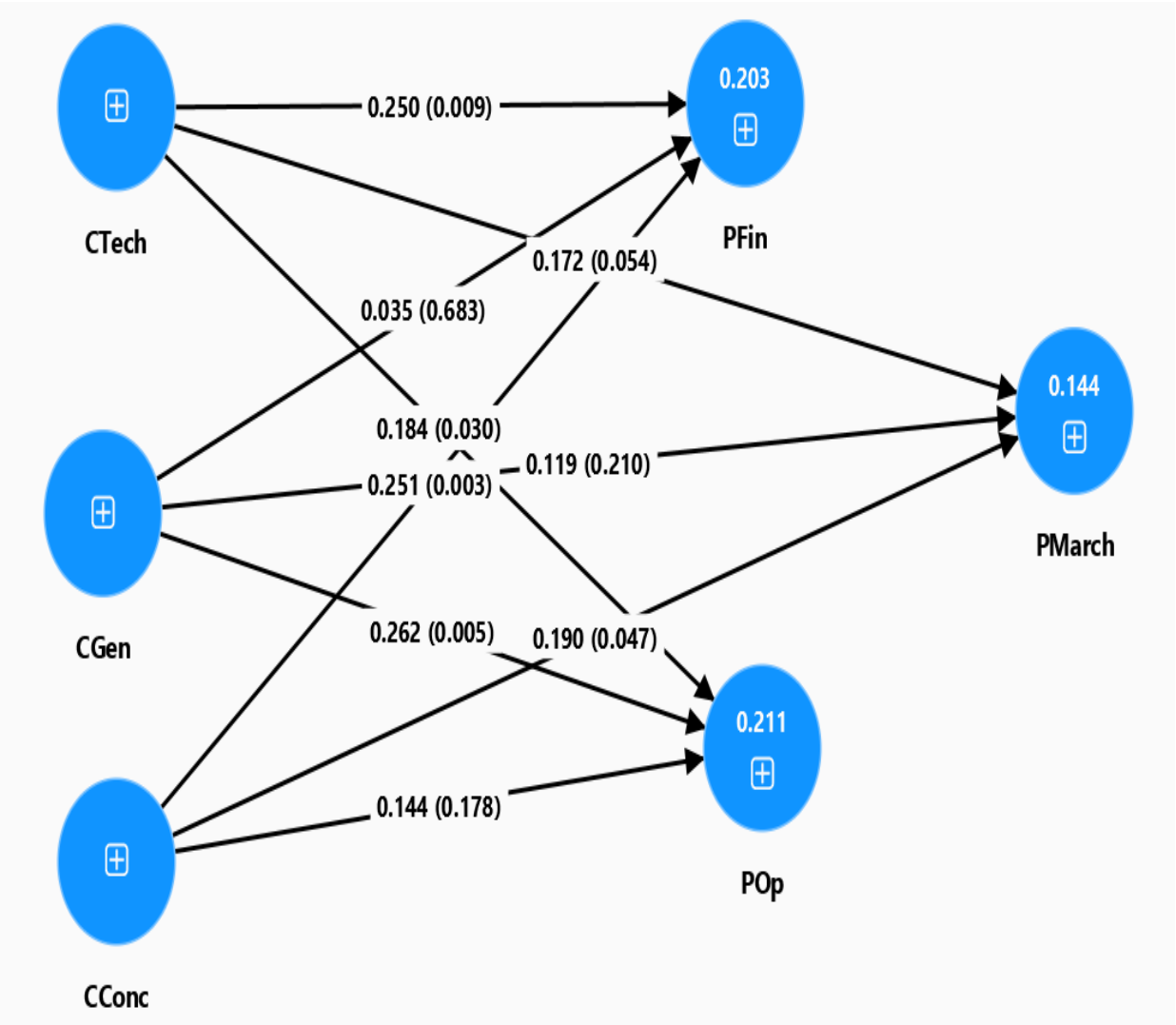
	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (|O/STDEV|)	P values	Sig	Conclusion
CConc -> PFin	0,251	0,261	0,084	3,009	0,003	99%	Confirmée
CConc -> PMarch	0,190	0,194	0,095	1,990	0,047	95%	Confirmée
CConc -> POp	0,144	0,145	0,107	1,348	0,178	N.S	Non confirmée
CGen -> PFin	0,035	0,039	0,086	0,408	0,683	N.S	Non confirmée
CGen -> PMarch	0,119	0,123	0,095	1,253	0,210	N.S	Non confirmée
CGen -> POp	0,262	0,266	0,093	2,823	0,005	99%	Confirmée
CTech -> PFin	0,250	0,249	0,096	2,607	0,009	99%	Confirmée
CTech -> PMarch	0,172	0,185	0,089	1,924	0,054	90%	Confirmée
CTech -> POp	0,184	0,188	0,085	2,164	0,030	95%	Confirmée

Les résultats sur les relations entre les variables indiquent que toutes les compétences des dirigeants influencent positivement la performance des IMF mais certaines sont plus significatives que d'autres.

Les Compétences Conceptuelles des dirigeants influencent significativement et positivement la Performance Financière (β=0,25 ; p≤0,01) et la Performance Marché (β=0,19 ; p≤0,05). Cependant les Compétences Conceptuelles n'influencent pas significativement la Performance Opérationnelle (β=0,14 ; p≥0,1).

Les Compétences Génériques des dirigeants n'influencent pas significativement la performance financière (β=0,034 ; p≥0,1) ni la performance marché (β=0,12 ; p≥0,1). Cependant, elles ont une influence positive sur la performance opérationnelle (β=0,26 ; p≤0,01).

Les compétences techniques des dirigeants quant à elles, influencent toutes les dimensions de la performance. Elles influencent plus la performance financière (β=0,25 ; p≤0,01), puis la performance Opérationnelle (β=0,18 ; p≤0,05) et enfin la performance marché (β=0,19 ; p≤0,1).



Le graphique ci-dessus résume les résultats sur les relations entre les variables. Il donne pour chaque relation le coefficient et la p-value. Il indique ainsi comment les différentes dimensions de la performance des IMFs sont différemment influencées par les compétences des dirigeants de ces institutions.

4. Analyse des effets de modération des variables contextuelles (ancienneté, niveau d'étude et nombre de formations) sur la relation entre les compétences et la performance organisationnelle

L'analyse des effets de modération constitue une étape cruciale pour comprendre dans quelle mesure des variables contextuelles influencent la relation entre compétences et performance organisationnelle. Dans ce cadre, l'ancienneté dans l'entreprise, le niveau d'étude et le nombre de formations sont examinés comme modérateurs potentiels. Cette approche s'inscrit dans la lignée des travaux de Baron et Kenny (1986) sur la modération, enrichis par les apports récents de Hayes (2018) en modélisation statistique appliquée aux sciences sociales.

Tableau n°3 : Effets de modération des variables contextuelles sur la relation entre les compétences et la performance organisationnelle

Relation	Orginal sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/ STDEV)	P values
AnciendansEntreprise x CompConcept -> PerfFin	-0.27	-0.294	0.201	1.344	0.179
AnciendansEntreprise x CompConcept -> PerfMarch	0.053	0.063	0.193	0.272	0.786
AnciendansEntreprise x CompConcept -> PerfOper	0.083	0.078	0.207	0.4	0.689
AnciendansEntreprise x CompGener -> PerfFin	-0.189	-0.179	0.167	1.135	0.256
AnciendansEntreprise x CompGener -> PerfMarch	-0.031	-0.027	0.192	0.163	0.871
AnciendansEntreprise x CompGener -> PerfOper	-0.313	-0.309	0.208	1.505	0.132
AnciendansEntreprise x CompTechnik -> PerfFin	0.287	0.258	0.226	1.271	0.204
AnciendansEntreprise x CompTechnik -> PerfMarch	0.003	0.005	0.182	0.017	0.986
AnciendansEntreprise x CompTechnik -> PerfOper	0.109	0.101	0.19	0.573	0.567
NivEtude x CompConcept -> PerfFin	-0.311	-0.329	0.322	0.964	0.335
NivEtude x CompConcept -> PerfMarch	0.481	-0.485	0.271	1.775	0.076
NivEtude x CompConcept -> PerfOper	-0.403	-0.431	0.331	1.217	0.224
NivEtude x CompConcept -> PerfOper	-0.403	-0.431	0.331	1.217	0.224
NivEtude x CompGener -> PerfFin	-0.516	-0.482	0.178	2.895	0.004
NivEtude x CompGener -> PerfMarch	-0.393	-0.383	0.218	1.806	0.071
NivEtude x CompGener -> PerfOper	-0.272	-0.274	0.218	1.247	0.212
NivEtude x CompTechnik -> PerfFin	-0.193	-0.197	0.327	0.591	0.554
NivEtude x CompTechnik -> PerfMarch	0.123	0.121	0.315	0.389	0.697
NivEtude x CompTechnik -> PerfOper	-0.004	-0.042	0.382	0.01	0.992
NombreFormation x CompConcept -> PerfFin	-0.092	-0.094	0.195	0.469	0.639
NombreFormation x CompConcept -> PerfMarch	-0.404	-0.395	0.185	2.188	0.029
NombreFormation x CompConcept -> PerfOper	-0.587	-0.568	0.204	2.883	0.004
NombreFormation x CompGener -> PerfFin	0.192	-0.164	0.168	1.144	0.253
NombreFormation x CompGener -> PerfMarch	-0.235	-0.214	0.206	1.141	0.254
NombreFormation x CompGener -> PerfOper	-0.128	-0.092	0.214	0.596	0.551
NombreFormation x CompTechnik -> PerfFin	0.07	0.058	0.22	0.318	0.751
NombreFormation x CompTechnik -> PerfMarch	-0.024	-0.023	0.198	0.119	0.905
NombreFormation x CompTechnik -> PerfOper	0.121	0.076	0.217	0.555	0.579

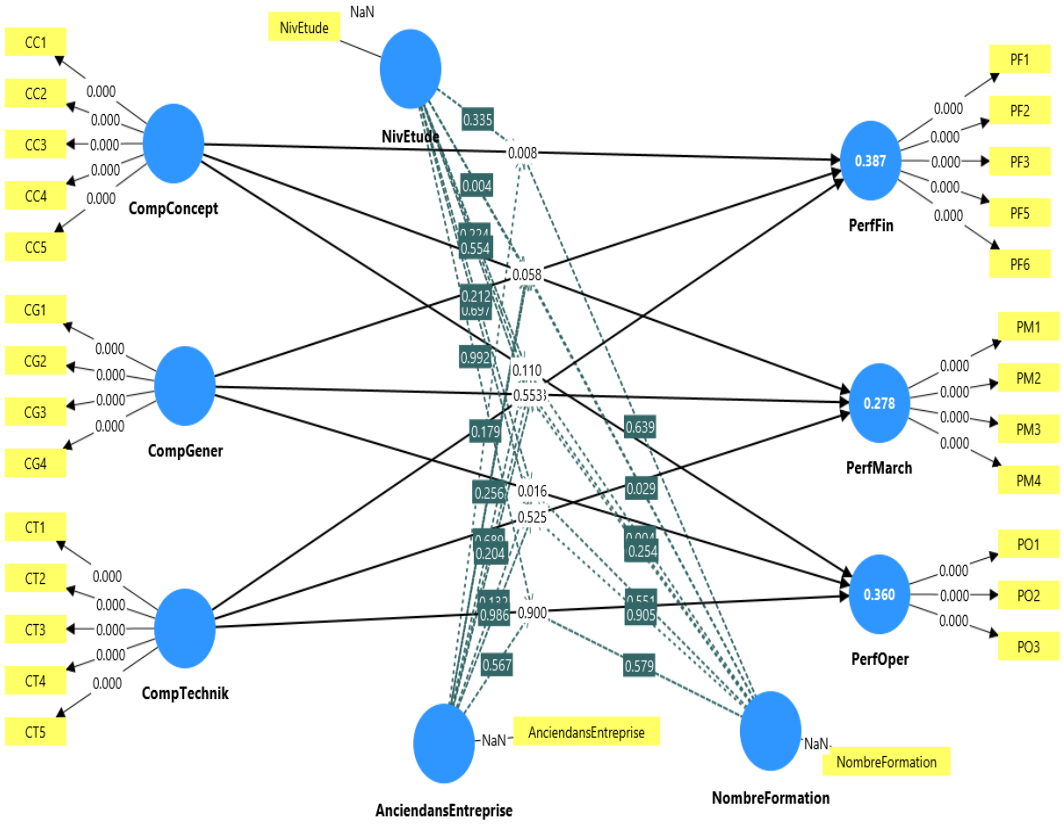


Figure n°1: Modèle structurel intégrant les effets de modération des variables contextuelles (Niveau d'étude, Ancienneté dans l'entreprise et Nombre de formations) sur la relation entre les compétences et la performance organisationnelle

DISCUSSION DES RÉSULTATS

L'identification de la relation entre les compétences managériales des dirigeants (Compétences génériques, techniques et conceptuelles) et la performance des IMF de Goma a été au cœur de notre démarche. En effet, les résultats obtenus prouvent que toutes ces compétences analysées dans le cadre de notre étude ont une influence positive sur la performance des IMF de Goma. Ce qui confirme la validité de l'hypothèse principale du présent travail, selon laquelle « ***les compétences du dirigeant ont une influence positive sur la performance des IMF à Goma*** » Ces résultats indiquent qu'un accroissement de la performance organisationnelle des IMF s'explique par une compétence avérée et une bonne prise de conscience professionnelle des managers. Il ressort qu'un manque d'engagement et de ressources en termes de gestion d'entreprises, peut entrainer un management non efficace et non efficient dans la gestion quotidienne de l'entreprise. Ce qui peut conduire à sa perte (Cultrera, 2016).

Et comme l'affirment Okpara et Wynn (2007), pour assurer les succès des petites entreprises (IMF), les dirigeants eux-mêmes doivent posséder les compétences et les aptitudes appropriées pour diriger une entreprise. De même, la vision fondée sur les ressources (RBV) explique que les ressources précieuses et les capacités disponibles sont les sources d'une croissance efficace des entreprises (Barney, 1991; Mohoney, 1995). En outre, Thompson (2001) affirme que les facteurs externes liés aux compétences affectent les performances globales de l'entreprise. Ils ont été identifiés comme un groupe spécifique de compétences pertinentes pour le développement des petites et nouvelles entreprises (Nuthall, 2006). Par conséquent, Terry (2005) soutient que les entrepreneurs doivent acquérir leurs compétences de base avant d'être en mesure de créer, de développer et de gérer leurs propres entreprises.

a. Compétences Génériques et Performance des IMF

Les Compétences Génériques n'influencent pas significativement la performance financière (β=0,034 ; p≥0,1) ni la performance marché (β=0,12 ; p≥0,1). Cependant, elles ont une influence positive sur la performance opérationnelle (β=0,26 ; p≤0,01).

Les résultats de l'étude de Rahman et al. (2011) corroborent ceux de nos recherches qui attestent que les compétences génériques aidaient les individus à être efficaces et contribuaient directement à la croissance et à la performance d'une entreprise. Aux dires de Hager, Holland et Beckett (2002), les compétences génériques sont importantes parce qu'elles aident les apprenants à être plus réfléchis et plus autonomes ; pour contribuer ainsi à l'amélioration de la performance des IMF. Dans la foulée, diverses études ont prouvé que les compétences génériques sont l'une des compétences essentielles dont ont besoin les chefs d'entreprise. En ce sens, une étude réalisée par Ibrahim et Goodwin (1986) a montré que les compétences génériques interpersonnelles sont un facteur contribuant au succès d'une petite entreprise. De même, les aptitudes et compétences interpersonnelles sur le lieu de travail sont importantes pour les entrepreneurs car, elles leur permettent de fonctionner de manière optimale dans les organisations hautement performantes aujourd'hui (Combs et all., 2006). Dans la même perspective, une étude réalisée par Rahman, Mokhtar, Yassin et Hamzah (2011) a identifié le développement des compétences en Malaisie. Sur fond de 145 données collectées, les résultats ont montré que les compétences génériques des personnes interrogées sont modérément élevées et les chercheurs ont suggéré que les entrepreneurs acquièrent davantage les compétences génériques parce que ces compétences aident les individus à être efficaces sur le lieu de travail et à contribuer plus tard à l'amélioration de la performance de l'entreprise. Au regard de ce qui précède, nous pouvons dire que **l'hypothèse (H1.)** ***la compétence Générique a une influence positive sur la performance des IMF est validée.***

Ce résultat confirme les travaux de Huusko (2006) et celui de Afshari et al. (2010) qui montrent que les compétences génériques impactent positivement la performance des entreprises dans le domaine du sport. Ceci contribue à leur croissance et pérennité.

b. Compétences Techniques et Performance des IMF

Les compétences techniques quant à elles, influencent toutes les dimensions de la performance. Elles influencent plus la performance financière (β=0,25 ; p≤0,01), puis la performance Opérationnelle (β=0,18 ; p≤0,05) et enfin la performance marché (β=0,19 ; p≤0,1).

D'une manière générale, notre étude confirme que les compétences managériales des entrepreneurs (dirigeants) joue un rôle crucial dans l'amélioration de la performance de l'entreprise ainsi que l'affirment Man, Thomas, Theresa et Chan (2002). Notre résultat va dans le même sens des conclusions de Petridou et Charalambos (2011) ; Bailey et Mitchell (2007), selon lesquelles les dirigeants d'entreprises ont tous besoins d'accumuler des compétences techniques qui contribuent à la croissance des petites entreprises.

Eu égard à cela, nombreuses recherches ont mis en lumière la relation entre les compétences techniques et la croissance ou performance des entreprises. C'est le cas de l'étude de Chandler et Jansen (1992) qui a démontré que les compétences techniques ou fonctionnelles étaient positivement liées à la croissance de l'entreprise en plus de la capacité à reconnaître les opportunités des compétences politiques, de capacité à mener le projet à son terme et des compétences humaines. De plus, il est conseillé aux dirigeants et aux employés de posséder un large éventail des compétences techniques sur le lieu de travail afin de pouvoir travailler avec des technologies avancées (Combs, Liu, Hall & Ketchen, 2006). Des études empiriques, notamment celle menée par Ndjambou et Sassine (2014) au Gabon, confirment l'impact significatif des compétences des dirigeants sur la performance des PME, corroborant des résultats similaires obtenus par d'autres chercheurs tels que Bayad et al. (2006) et Cherchem (2009). Par ailleurs, incorporées à la théorie de la performance fondée sur les ressources, les compétences techniques du dirigeant des IMFs sont essentielles pour établir un avantage concurrentiel durable (Helfat et Peteraf, 2015). Les compétences de gestion, qu'il s'agisse de

compétences en marketing, compétences financières, compétences juridiques ou compétences administratives, contribuent à renforcer l'efficacité organisationnelle (Ahmad et Ahmad, 2018).

L'exploitation continue de ces compétences techniques, associée à une utilisation judicieuse des ressources, conduit à une croissance durable et à une rentabilité accrue (Shaikh et al., 2017). Sous le même angle, les recherches menées par Prof Raphaël Nkakleu et al. (2013) prouvent les liens significatifs entre les dimensions compétence technique et performance commerciale d'une part ; entre compétence managériale et performance commerciale d'autre part. En effet, sur un échantillon de 500 PME camerounaises et Sénégalaises, les auteurs montrent que les résultats sont globalement satisfaisants quant à une relation significative entre les compétences de l'entrepreneur/dirigeant et la performance de l'entreprise. Ceci confirme l'influence positive des compétences des entrepreneurs sur la performance des entreprises (Baum, 1995 ; Herron et Robinson, 1993). Au regard de ce qui précède, nous pouvons dire que **l'hypothèse (H2.)** ***la compétence Technique a une influence positive sur la performance des IMF est validée.***

c. Compétences Conceptuelles et performances des IMF

Les Compétences Conceptuelles influencent significativement et positivement la Performance Financière (β=0,25 ; $p \leq 0,01$) et la Performance Marché (β=0,19 ; $p \leq 0,05$). Cependant les Compétences Conceptuelles n'influencent pas significativement la Performance Opérationnelle (β=0,14 ; $p \geq 0,1$).

Notre résultat rencontre ceux de Benzing, Chu et Bove, 2005 ; Chu, Benzing et McGree, 2007) qui, au cours des études menées nettement dans les pays en développement, ont prouvé que les compétences conceptuelles de l'entrepreneurs/dirigeants sont importantes pour contribuer à la croissance de l'entreprise. Dans la même perspective, Spencer (1993) ont affirmé que les compétences spécifiques sont généralement motivées par des aspirations à réaliser des performances supérieures et à réussir dans les affaires. Il a construit une relation positive entre la compétence et la performance de l'entreprise. Pour leur part, Huck et Mc Ewen (1991) ont laissé voir que le domaine de compétences les plus importants sont la gestion, la planification et la budgétisation, ainsi que le marketing et la vente. Les compétences spécifiques identifiées dans ces domaines sont la tenue des registres financiers, la maitrise des relations humaines et l'établissement des buts et objectifs.

Nos résultats confortent ceux trouvés par Ndjambou et Sassine (2014). Ils ont montré, à travers un échantillon de 100 PME de la province de l'Estuaire au Gabon, que les compétences conceptuelles du dirigeant ont une influence significative sur la performance des PME gabonaises. Ce même constat a aussi été prouvé par les études de Bayad et al. (2006) et Cherchem (2009).

Ce qui nous pousse à valider **l'hypothèse (H3.)** ***la compétence conceptuelle a une influence positive sur la performance des IMF*****.**

L'influence de la formation des dirigeants sur la performance des PME repose sur la théorie du capital humain (Becker, 1975), où le capital humain englobe les connaissances et l'expérience acquises par l'éducation formelle, les stages et autres types de formation (Davidsson et Honig, 2003). Cette accumulation de connaissances, tant tacites qu'explicites, est cruciale pour améliorer la capacité des managers à prendre des décisions éclairées pour leur entreprise (Weick, 1996). Des études soulignent que les compétences des dirigeants, résultant de la formation et de l'expérience, sont des prédicteurs essentiels de la performance des PME (Ngongang, 2014). Les compétences en leadership, notamment celles acquises par la formation, favorisent une transformation organisationnelle positive et une amélioration de la performance économique (Monchatre, 2003).

Toutefois, les réalités fournies dans le cadre de notre travail sont contraires à ces affirmations. En effet, l'analyse des effets de modération présentés dans le Tableau n°1 révèle d'abord que **l'ancienneté** dans l'entreprise ne joue pas un rôle déterminant dans l'articulation entre les compétences et la performance organisationnelle. Les coefficients restent faibles, qu'ils soient positifs ou négatifs, et les valeurs de significativité dépassent généralement les seuils conventionnels. Cela

signifie que l'expérience accumulée dans l'entreprise ne modifie pas de manière substantielle l'impact des compétences conceptuelles, générales ou techniques sur les performances financières, marchandes et opérationnelles. Ce résultat est confirmé par une étude ménée en Chine en 2015 qui atteste que l'ancienneté du PDG **réduit** la performance sociale et environnementale à long terme (+ effet négatif de l'augmentation de la tenure), surtout après les premières années. L'effet négatif est plus marqué dans les entreprises avec beaucoup d'administrateurs indépendants, ou lorsque le dirigeant a une longue anticipation de maintien en poste ou dans les entreprises publiques. Pour leur part, Muttakin & Khan, (2025), trouvent que l'ancienneté du PDG est négativement associée à la qualité du reporting intégré (IRQ) : plus le PDG est en poste longtemps, moins bonne est la qualité de reporting complet. L'effet négatif est plus faible pour les premières années de tenure.

Ensuite, **le niveau d'étude** apparaît comme un facteur de modération plus marqué, notamment dans la relation entre les compétences génériques et la performance financière, où l'effet est négatif et significatif (p = 0,004). Ce résultat suggère que, paradoxalement, un niveau d'étude plus élevé peut affaiblir l'influence des compétences génériques sur la performance, probablement parce que les attentes des individus formés dépassent les moyens organisationnels. Bien que d'autres relations (ex. compétences conceptuelles et performance marchande) soient proches du seuil de significativité, elles ne se confirment pas de manière robuste. Notre résultat corrobore ceux trouvés par des auteurs dans des milieux variés. Boudastra et al. (en 2023) sur une étude ménée en Indonésie trouvent un résultat selon lequel le niveau d'étude du dirigeant n'améliore pas significativement la performance; contrairement à l'expérience et l'ancienneté. Au Kenya, Korir et al. (2023) montrent que les attributs du conseil et la gouvernance comptent plus que le niveau académique du dirigeant dans la performance boursière. Pour leur part, Huang et al. (2022,) confirment qu'en Chine**,** les dirigeants ayant des diplômes supérieurs peuvent ralentir la prise de décision stratégique, affectant la performance à court terme. Cependant, (Nguyen, 2023) dans ses analyses aboutit aux résultats mixtes ; de fois ils sont positifs de fois négatifs. Face à cette réalité, il va conclure qu'il n'y a pas de lien direct et robuste entre niveau d'éducation et performance, mais il existe un effet intermédiaire par innovation, gouvernance, ou contexte sectoriel.

Enfin, le **nombre de formations** reçues joue un rôle essentiel dans la dynamique observée. Les résultats montrent des effets négatifs significatifs entre les compétences conceptuelles et la performance, qu'elle soit marchande (p = 0,029) ou opérationnelle (p = 0,004). Ces modérations suggèrent que trop de formations, mal alignées avec les besoins concrets, peuvent réduire l'efficacité des compétences conceptuelles sur la performance. Ainsi, si la formation reste un levier crucial, son excès ou son inadéquation risque d'amoindrir l'effet attendu des compétences, ce qui invite à réfléchir à la qualité et à la pertinence des dispositifs proposés. Ce résultat confirme celui trouvé par Lindorff, M., & Prior Jonson, E. (2013). Cette étude menée en Australie ne montre aucune relation statistique significative entre le fait que le CEO ait un MBA ou une formation business (ou d'autres qualifications similaires) et la performance financière de l'entreprise sur les horizons de trois ou cinq ans. Autrement dit, les entreprises dirigées par des CEOs avec diplôme en commerce ou MBA ne manifestent pas de rendement supérieur, dans ce contexte australien. Selon toujours ces auteurs, les resultats trouvvés suggerent que la valorisation (et le coût) accordée à la formation business du CEO peut être surestimée. Ça ne signifie pour autant que les formations ne sont pas importantes, mais que leur apport à la performance financière peut être limitée ou accessoire d'autre facteurs. Sous le même angle, Ayeleke, R. O., et al., (2019) au cours d'une recherche aboutissent aux résultats plus dubitatifs. En effet, cette étude a montré que la formation peut améliorer les compétences individuelles, mais il y a très peu de preuves visibles sur l'impact organisationnel ou sur la performance à l'échelle de l'organisation telle que mesurée par des résultats financiers ou productivité. Ce qui certifie que formation vers la compétence fonctionne bien, mais de la compétence vers la performance organisationnelle ne l'est pas pour autant.

CONCLUSION

L'objectif principal de cette étude était d'analyser l'influence des Compétences Génériques, Conceptuelles, et Techniques sur la performance organisationnelle dans ses trois dimensions :

financière, marchande et opérationnelle des IMF de Goma. Il a spécialement été question d'examiner si le niveau de performance atteint par les IMF enquêtées est en lien avec le profil de leurs dirigeants.
Afin d'atteindre nos objectifs assignés, nous avons fait recours aux approches qualitatives et quantitatives accompagnées des méthodes déductives, statistiques, de ratios comparatives, descriptives et analytiques. Toutes ces méthodes ont été soutenues par l'usage des techniques documentaire, questionnaire d'enquête par groupe focus, observation participante, interviews. Nous avions collecté les données sur la plateforme Google Forms et assuré leur exportation vers Excel. Le traitement et l'analyse de données se sont effectués à l'aide du logiciel Smart la méthode Partial Least Squares (PLS 4) (Churchill, 1979). La modélisation par équations structurelles suivant l'approche des moindres carrés partiels (PLS-SEM) a été utilisée pour la vérification des hypothèses et la validation des échelles de mésure. Il s'agit d'une technique d'analyse multivariée qui permet d'analyser la relation entre les variables latentes et leurs mesures ainsi que les liens entre différentes variables latentes dans un modèle de recherche. Elle a permis ainsi de mesurer simultanément plusieurs relations de dépendance. Ce modèle s'évalue généralement à travers le r^2 et la significativité des chemins entre les construits. Cette réflexion s'est construite sur la base de la théorie des ressources et compétences. La vérification empirique a porté sur les données recueillies par questionnaire auprès d'un échantillon de 148 enquêtés au sein des IMF à Goma. Pour y parvenir, on a eu recours à une analyse par Equations Structurelles, qui a permis de réduire les nombre d'items composants les variables de compétences et de performance. Par la suite, la méthode des moindres carrés partiels a permis de tirer plusieurs conclusions.

Premièrement, il ressort des analyses par Equations Structurelles suivant l'approche des moindres carrés partiels (PLS-SEM) que toutes les compétences des dirigeants influencent positivement la performance des IMF de l'échantillo²n ; mais certaines sont plus significatives que d'autres. Deuxièmement, les ***compétences techniques*** influencent toutes les dimensions de la performance. Elles influencent plus la performance financière, puis la performance Opérationnelle et enfin la performance marché. Troisièmement, l***es Compétences Génériques*** n'influencent pas significativement la performance financière ni la performance marché. Cependant, elles ont une influence positive sur la performance opérationnelle. En dernier lieu, ***les Compétences Conceptuelles*** influencent significativement et positivement la Performance Financière et la Performance Marché. Toutefois, les Compétences Conceptuelles n'influencent pas significativement la Performance Opérationnelle. Enfin, les analyses renseignent que les dirigeants ayant suivis des formations ont un niveau plus élevé de compétence que ceux ne les ayant pas suivies.

BIBLIOGRAGRAPHIE

Armendáriz, B., & Morduch, J. (2010). *The economics of microfinance*(2ᵉéd.). Cambridge, MA: MIT Press.

Barney, J. (1991). « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage », Journal of Management, vol.17, pp. 99-120.

Barreira J.C. (2004),The Influence of Business Knowledge and work experience as antecedents to entrepreneurial success. Unpublished Thesis. Faculty of Economic and Management Sciences. University of Pretoria.

Bayad, M., Boughattas, Y., et Schmitt, C. (2006). « Le métier de l'entrepreneur : le processus d'acquisition de compétences », 8ème CIFEPME Fribourg, Suisse.

BCC, Rapport d'activités du secteur de la microfinance, exercice 2017.

BCC, Rapport d'activités du secteur de la microfinance, exercice 2019.

Bogan, VL et Kuss, MA (2018). Le rôle du leadership dans la réussite des institutions de microfinance: une revue systématique de la littérature.Revue internationale de gestion, 20(2), 201-217. https://doi.org/10.1111/ijmr.12130.

Botha, M., Nieman, G., & Vuuren, J. V. (2006). Renforcer l'entrepreneuriat féminin en facilitant l'accès aux compétences. Entrepreneurship Management, 479–493.54 IJMS 21 (1), 39–59 (2014)

Bouquin H. (2004), Le contrôle de gestion, Presses Universitaires de France, Collection Gestion, 6ème, édition, Paris, p.508.

Bourguignon A. (1995), « Peut-on définir la performance », Revue Française de Comptabilité, Juillet-Août, pp 61-66.

Cherchem, N. (2009). « Une approche conceptuelle de la relation entre la culture d'entreprise et l'orientation entrepreneuriale des PME », Actes du 6ème Congrès de l'Académie de l'entrepreneuriat, novembre, Sophia Antipollis, France.

Christen, R. P., Rhyne, E., & Vogel, R. (2004). Maximizing the Outreach of Microfinance: Analyzing the Trade-offs of Financial Institutions. In Microfinance: Its Impact on the Lives of the Poor.

Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). Quelle est l'importance des pratiques de travail hautement performantes ? Une méta-analyse de leurs effets sur la performance organisationnelle. Personnel Psychology, 59, 501–528.

Daher, L., et Le Saout, E. (2013). Microfinance et performance financière.Stratégique. Changement22, 31-45. est ce que je: 10.1002/jsc.1920.

Day G.S. (1994), "The Capabilities of Market Driven Organisations", Journal of Marketing, Vol. 58 n°4pp. 37-52.

Djaowe J. (2013), Gouvernance et crise des IMF au Cameroun. Vème Journée Internationale de la Microfinance Douala; 11, 12, 13 Septembre «Mutations et Crises de la Microfinance». DOI:10.1108/JSBED-12-2018-0379.

Djoutsa W.L., Bimeme B.I. et Sahut J-M (2014), «Impact du statut légal et des mécanismes de gouvernance sur la performance des firmes à utilité sociale: le cas de institutions de microfinance au Cameroun», Revue Interdisciplinaire Management, Homme &Entreprise, n°12pp 62-82.

Doligez F. et Pierret D. (2005), « La gouvernance, nœud gordien de la microfinance ? », Note thématique n°1, In IRAM, Paris.

Doole I., Grimes T. et Demack, S. (2006), "An exploration of the management practices and processes most closely associated with high levels of export capability in SMEs", Marketing Intelligence & Planning, vol. 24n06pp.632-647.

et performance des PME : Le cas du Burundi ». L'Université du Québec Chicoutimi comme exigence partielle de la maitrise en gestion de PMO.

Fall S.F. et Onomo C. (2012), Microfinance au Cameroun: entre crise de gouvernance, crise de crédit et crise de régulation; TFD Mars, pp. 55-69

Haguma, B. M., Balemba E. K., & Bitakuya, W. (2019). Relation entre Microfinance et la performance perçue des PME: Rôles Médiateur et modérateur de l'opportunité entrepreneuriale et de la prise de risque. Finance, Contrôle et Stratégie, 22(4), 2-44.

Hambrick, D., et Mason, P. (1984). « Upper echelons: The Organization as a Reflection of its Top Managers », The Academy of Management Review, Vol.9, N°2, pp: 193-206.

Hambrick, D.C et Fukutomi, G.D. (1991). « The seasons of a CEO'S tenure ». The Academy of Management review, vol.16(4), pp: 719-742.

Hambrick, D.C. (2007). « Upper echelons theory: an update », Academy of Management Review, Vol. 32 n°2, pp. 334-343.

Hassan, A., et Nadeem, M. (2020). Leadership transformationnel dans les institutions de microfinance: une étude empirique.Revue internationale de marketing bancaire, 38(3), 593-608. https://doi.org/10.1108/IJBM-03-2019-0125.

Ibrahim, A. B., & Goodwin, J. R. (1986). Perceived causes of success in small business. American Journal of Small Business, 10(2), 41–50. https://doi.org/10.1177/104225878601000204.

Iqbal, S., Nawaz, A., et Ehsan, S. (2019). Performance financière et gouvernance d'entreprise en microfinance: données d'Asie.J. Asian Econ. 60, 1–13. doi: 10.1016/j.asieco.2018.10.002.

Johnson, A., Smith, R., & Lee, D. (2023). Interpersonal Skills and Team Performance: A Study of Leadership. Journal of Business Leadership.

Kalika, M. (1988), Structures d'entreprises, Réalités, déterminants et performances, EditionsEconomica, Paris.

Kalume Bashara Donald (2021), Mécanisme de Gouvernance et performance des Institutions de Microfinance en RDC, Thèse présentée et soutenue publiquement devant l'Université de Yaoundé II-Soa pour l'obtention du diplôme de Doctorat/Ph.D en Sciences de Gestion.

Katz, R.L. (1974). Les compétences d'un administrateur efficace. Harvard Business Review, 33(1), 33–42.

Kor, Y.Y. (2003). « Experience-based top Management Team Competence and Sustained growth », Organization Science, Vol.14, n°6, pp: 853-881.

Leboyer (Claude Lévy) (2002), Gestion des compétences, éditions d'Organisation, Paris, p . 66.

Lee, C., & Kim, H. (2021). Strategic Vision and Innovation in Corporate Leadership. International Journal of Business Strategy.

Mashesnay (1991), Economie d'entreprise, Eyrolles, 38
Mc Cornick, E. et Tiffing, J. (1974), Industrial psychology (6th edition), Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
Mignon, S. (2001). Stratégie de pérennité d'entreprise. Edition Vuilberg, 232 pages.
Mirsepassi, N. (1991). Nécessité des compétences en gestion, études de gestion. Faculté de gestion et de comptabilité, Université Allameh Tabatabai, (8), 23.
MIX Market, (2015), Microfinance Information Exchange, www.mixmarket.org
Mix Market, 2012, Microfinance Information Exchange, www.mixmarket.org
MmengeA.,Bauweraerts J.,Colot O.,Gahungu D. et BalembaE. (2024), Lien entre les compétences financières des dirigeants et la performance perçue par les PME : le rôle modérateur du caractère familial in Finance, Contrôle et Stratégie, 27-2/Varia.
Munganyinka, D. (2022). L'impact de l'efficacité du leadership sur la performance de la microfinance au Rwanda.Journal of African Business, 23(2), 145-160. https://doi.org/10.1080/15228916.2021.1897160.
Ndjambou, R., & Sassine, F. (2014). La compétence financière comme levier de performance des dirigeants de PME : une approche combinatoire. Revue Française de Gestion, 40(243), 149-166. https://doi.org/10.3166/rfg.243.149-166.
Ndjambou, R., & Sassine, M. (2014). Etude de la relation entre profil du dirigeant, culture et performance des PME Gabonaises : Clarification des compétences et de la vision. Revue Gestion et Organisation, 6(1), 7-19.
Ng, HS, Kee, DM et Ramayah, T. (2020). Examen du rôle médiateur de l'innovation dans le lien entre compétences clés et performance des PME.Journal of Small Business and Enterprise Development, 27(1), 103-129. DOI :10.1108/JSBED-12-2018-0379.
Ngongang, D. (2011). « Gouvernance et pratiques de la communication financière : une étude empirique dans les sociétés anonymes camerounaises » Journal of Academic Finance, RED research unit, University of Gabes Tunisia, vol.2(1).
Ngotta, C. et Becho, I. (2012). « Climat des affaires et performance des entreprises Ivoiriennes ». BUPED N° 14/2012.
Nguyen N.T. (2008), "Inconsistency of Knowledge and Collective Intelligence", Cybernetics and Systems, vol. 39 n°6pp. 542-562.
Niyungeko, P. (1993). « Profil personnel, pratiques de gestion des propriétaires dirigeants
Nkurunziza, J. (2021). Leadership dans les institutions de microfinance en Afrique: défis et opportunités.Revue africaine d'études économiques et de gestion, 12(4), 435-450. https://doi.org/10.1108/AJEMS-10-2020-0454.
Olutunla G.T. et Obamuyi T. (2008), "An empirical analysis of factors associated with the profitability of small and medium-enterprises in Nigeria", African Journal of BusinessManagement, Vol. 2 n°11pp.195-200.
Otero M. et Rhyne E. (2007), Microfinance Matures: Opportunities, Risks, and Obstacles for an Emerging Global Industry", Revue Innovations: Technology, Governance, Globalization,
Penrose, E. T. (1959). The theory of the growth of the firm. Oxford, UK: Basil Blackwell.
Peretti J-M. (2006), FAQ ressources humaines, Dunod , Paris, p.108.
Pettersen., et Jacob. (1992). Comprendre le comportement de l'individu au travail : un schéma d'intégration. Ottawa, les Éditions Agence d'Arc.
Ratsimbazafy M. H. (2005). Lien entre la performance de l'entreprise et le profil de
Rauch A., Wiklund J., Lumpkin G.T. et Frese, M. (2009), "Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for thefuture", Entrepreneurship theory and practice, vol. 33n03pp.761-787.
Rehman, SU, Bresciani, S., Ashfaq, K., et Alam, GM (2022). Capital intellectuel, gestion des connaissances et avantage concurrentiel : une perspective d'orchestration des ressources. J. Knowl. Manag . 26, 1705–1731. doi : 10.1108/JKM-06-2021-0453.
Robbins, P., & Decenzo, D.D.(1998). Principes fondamentaux de la gestion. Concepts essentiels et applications. Prentice hallHnc.
Sanchez R. et Heene A. (1997),A Systems View of the Firm in Competence-Based Competition, in Dynamics of Competence-Based Competition, R. Sanchez, A. Heene & H. Thomas editors, Elsevier, London.
Saputra, F. (2024).OJK Beberkan penyebab lembaga keuangan mikro berguguran sepanjang tahun ini [OJK révèle les raisons pour lesquelles les institutions de microfinance ont chuté tout au long de cette année]. Kontan.Co.Id. Disponible sur:https://keuangan.kontan.co.id/news/ojk-beberkan-

penyebab-lembaga-keuangan-mikro-berguguran-sepanjang-tahun-ini(consulté le 15 septembre 2024).

Sidek, S., & Mohamad, M. R. (2014). Managerial Competencies and Small Business Growth: Empirical Evidence From Microfinance Participants. International Journal of Management Studies, 21(1), 39-59.

Smith, J., Brown, T., & Green, L. (2022). Technical Skills and Financial Performance: Evidence from Corporate Leaders. Journal of Management Studies.

son dirigeant : cas à Madagascar, Mémoire en vue de l'obtention de grade en science de gestion.

Stiglitz, J.E. (1990), "Peer Montoring and credit Markets", World Bank Economic Review, 3, Septembre, 351-366.

Strategor (2004), Politique générale de l'entreprise, Dunod, 4èmeEdition, 885P.

Szilagyi., et Schweiger. (1984). Matching managers to strategies: a review and suggested framework. Academy of Management Review, 9, pp. 626-637.

Tarondeau, J. C. (1998), Le management des savoirs, Paris, Puf-Collection. Que sais-je.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. Strategic Management Journal, 5(2), 171-180. https://doi.org/10.1002/smj.4250050207.

Yagoub Maroua, Otmane Abdellati, Benhadjouba hamid (2018), L'expérience du micro-finance en Algérie Cas : de l'Agence Nationale de gestion du Micro crédit (ANGEM), Alger, Université Abdelhamid Ben Badis –Mostaganem.

Yunus, M.(1997), Vers un monde sans pauvreté, JC Lattès. Nouvelle édition.

Ledgerwood, J., (1999), Microfinance Handbook: An Institutional Perspective, Washington D.C.: The International Bank for Reconstruction and Development, The World Bank, p.304.