

## **Compétences entrepreneuriales des femmes et performance des PME à Goma**

Par Edwige Mbambu Syayighanza<sup>1</sup>

### **Résumé**

En abordant cette étude, la visée était d'examiner le lien de cause à effet entre les compétences entrepreneuriales des femmes et la performance des PME à Goma. Pour y arriver, nous avons posé des questionnements axés les questions suivantes: Quel est le lien de cause à effet entre les compétences entrepreneuriales des femmes et la performance des PME à Goma ? Mais aussi, que faut-il posséder pour mieux exercer une activité professionnelle dans la ville de Goma ? La méthodologie adoptée a été surtout basée sur une approche qualitative et quantitative au sein des entreprises de petite et moyenne tailles formelles créées par les femmes. L'enquête a ciblé une catégorie d'entrepreneure œuvrant dans les deux communes de la ville de Goma. Les données ont été collectées en deux phases : l'enquête qualitative et l'enquête quantitative. Les résultats ont montré que 84,906% des femmes présentent un niveau de compétence entrepreneuriale acceptable. Seulement 1,887% des femmes ne sont ni moins compétentes ni plus compétentes. Le reste, soit 13,208%, présente un niveau de compétence entrepreneuriale faible. Cette perspective montre que dans le contexte de la ville de Goma, la majorité des femmes entrepreneuses combinent des compétences entrepreneuriales, managériales et technico-fonctionnelles dans l'exercice de leurs carrières entrepreneuriales. Cette étude a montré que les PME des femmes de la ville de Goma ont un niveau de performance financière et non financière élevé. Néanmoins, il s'observe dans le contexte de Goma que les femmes ont de plus petites entreprises et dégagent moins de chiffre d'affaires et de bénéfices du fait d'un conflit entre le travail et la famille. Les données empiriques à notre possession nous poussent également à confirmer qu'il existe une relation d'influence statistiquement significative entre la compétence entrepreneuriale des femmes en ville de Goma et la performance financière de leurs PME, étant donné que la probabilité associée au T-Student de la variable exogène « Compétence » est proche de 0,0000. Les implications théoriques et managériales de ce travail sont nombreuses. Les chercheurs et les praticiens qui souhaitent stimuler l'entrepreneuriat féminin devraient en effet intégrer cette orientation subjective et objective de la performance afin de proposer une approche entrepreneuriale porteuse de sens pour les créatrices selon divers contextes.

### **Abstract**

In addressing this study, the aim was to examine the causal link between women's entrepreneurial skills and the performance of SMEs in Goma. To do this, we asked questions centered on the following questions: What is the causal link between the entrepreneurial skills of women and the performance of SMEs in Goma? But also, What does it take to work better in the city of Goma? The methodology adopted was mainly based on a qualitative and quantitative approach within formal small and medium sized businesses created by women. The survey targeted a category of women entrepreneurs working in the two communes of the city of Goma. The data was collected in two phases: the

---

<sup>1</sup> Enseignante-chercheure à L'Université Libre des Pays des Grands-Lacs (ULPGL)/GOMA et Diplôme de DEA à l'Université Libre de Kigali/ Gisenyi

qualitative survey and the quantitative survey. The results showed that 84.906% of women have an acceptable level of entrepreneurial competence. Only 1.887% of women are neither less competent nor more competent. The remaining 13,208% has a low level of entrepreneurial competence. This perspective shows that in the context of the city of Goma, the majority of women entrepreneurs combine entrepreneurial, managerial and techno-functional skills in the exercise of their entrepreneurial careers. This study showed that women's SMEs in Goma City have a high level of financial and non-financial performance. Nevertheless, it is observed in the context of Goma that women have smaller businesses and generate less turnover and profits because of a conflict between work and family. Empirical evidence in our possession also suggests that there is a statistically significant relationship of influence between the entrepreneurial skills of women in Goma city and the financial performance of their SMEs, given that the probability associated with the T-Student of the exogenous variable "Skill" is close to 0.0000. The theoretical and managerial implications of this work are numerous. Researchers and practitioners who wish to stimulate female entrepreneurship must indeed integrate this subjective and objective orientation of the performance in order to propose an entrepreneurial approach with meaning for the creators according to various contexts.

## **1. Introduction**

L'entrepreneuriat est un puissant moteur de croissance économique (Impulsion, 2014). Le renouvellement du tissu économique local est étroitement lié à la capacité des entrepreneurs à créer des activités qui contribuent à la création d'emploi, à développer de nouvelles compétences, à la dynamique d'innovation ainsi qu'à la productivité et à la croissance économique. En effet, certaines entreprises africaines, essentiellement les TPE et les PME ont du mal à décoller, émerger et se développer en raison de multiples contraintes, notamment l'insuffisance en capacités entrepreneuriales. La réussite des entrepreneurs est traditionnellement associée à la performance des entreprises, laquelle est majoritairement définie à travers la croissance des activités et le taux de survie des firmes. Selon cette définition, les entreprises détenues par les femmes apparaissent moins performantes et le monde des affaires insiste dès lors sur la nécessité de les accompagner afin qu'elles atteignent une croissance et un taux de survie plus élevés (Typhaine, 2015).

Il s'observe dans la ville de Goma, sur une moyenne de 100 PME formellement enregistrées, que plus de 80% sont créées par les hommes. Et trois ans après leur existence, une entreprise sur cinq (des femmes) survit alors que 2/3 de celles créées par les hommes continuent à fonctionner. Sur base des observations et d'entretiens, les pratiquants justifient cette déconfiture par plusieurs défis notamment un déficit en capitaux psychologiques et sociaux. Pourtant dans tous les domaines de l'entrepreneuriat, l'expertise féminine a été de plus à plus sollicitée à la campagne comme en ville, que ce soit dans le cadre de l'économie formelle ou informelle. La littérature sur l'entrepreneuriat ne laisse aucun doute quant aux distinctions entre le comportement, les compétences des hommes

et des femmes à la tête de petites et moyennes entreprises. Peut-être pour des raisons de nature mais également pour des raisons sociales et culturelles, les femmes adoptent des modes de gestion plus relationnels que les hommes, ayant recours à un style de gestion plus participatif et interactif avec leurs différentes parties prenantes. Par ailleurs, on constate aussi que les femmes ont généralement des motivations moins orientées vers la valorisation de la performance économique ou financière et sont moins portées sur la croissance que les hommes (Josée *et all*, 2011).

L'objectif de cette étude est d'examiner le lien de cause à effet entre les compétences entrepreneuriales des femmes et la performance des PME à Goma. Rares sont les femmes entrepreneuses qui renferment toutes ces compétences ; et celles qui les possèdent ne les utilisent pas à bon escient. Non seulement elles manquent des soutiens de la part de structures d'accompagnement, de la part de leurs conjoints mais également elles restent marginalisées dans la société. Cette situation les rend vulnérables et impacte négativement les initiatives féminines. La particularité de cette étude se justifie par le fait qu'en plus de s'appuyer sur les principales compétences des femmes pour entreprendre assorties de revues internationales, l'étude intègre également certaines spécificités locales propres à l'entrepreneuse congolaise comme le désir ardent de développer leur aspiration à l'indépendance économique et à la conquête vers l'autonomie, etc. Ceci est pertinent du fait que dans le contexte de Goma, actuellement bon nombre de femmes sont animées par un esprit ardent de création d'une entreprise malgré les risques encourus. Les préoccupations de cette recherche tournent autour des questions suivantes : Quel est le lien de cause à effet entre les compétences entrepreneuriales des femmes et la performance des PME à Goma ? Mais aussi que faut-il posséder pour mieux exercer une activité professionnelle dans la ville de Goma ? Les réponses à ces questions ont permis de dégager le lien existant entre les compétences entrepreneuriales des femmes et la performance de leur PME et les compétences à développer par les femmes pour exceller dans leurs affaires. L'analyse des résultats a fait recours à l'analyse factorielle en composantes principales. Sur base des dimensions retenues, une régression linéaire est appliquée.

### **Les compétences entrepreneuriales des femmes**

Dans la perspective de la recherche de plusieurs auteurs en entrepreneuriat, les compétences des entrepreneurs sont de nature diverse : entrepreneuriales, managériales et technico-fonctionnelles (en gestion financière, en gestion de ressources humaines, en marketing et commerciales). Les

compétences énoncées sont les suivantes : capacité à identifier et exploiter les opportunités, capacité à travailler intensément, capacité à diriger des individus, capacité politique à affirmer sa position dans un réseau d'affaires, capacité technique (Chandler & Jansen, 1992) ; capacité cognitive, capacité organisationnelle, capacité décisionnelle, capacité technique, capacité à identifier et implanter des opportunités (Baum, 1995) ; identification d'opportunité, vision stratégique, gestion du réseau d'affaire, gestion de son temps, gestion financière, gestion marketing, des opérations, de gestion du personnel, des lois et réglementations, négociation d'affaires et prise de décision (Bellay *et al.*, 2004) ; émergence de l'idée, élaboration du projet et lancement (Charles-pauvers *et al.*, 2004), Aptitudes émotionnelles (motivation, volonté, tolérance au risque, autonomie), Aptitudes de perception des opportunités en maîtrise de l'information, capacité d'absorption, etc (Amina *et al.*, 2011).

Ainsi, la diversité des compétences dont ont besoin les entrepreneuses pose le problème des espaces et des conditions de leur acquisition, dès le démarrage de leur activité. Dans le champ de l'entrepreneuriat féminin, deux approches dominantes ont tenté depuis une trentaine d'années d'expliquer la réussite versus l'échec de l'activité entrepreneuriale, autrement dit, de la performance entrepreneuriale : l'approche par les traits et l'approche par les faits (Fayolle, 2005 ; Verstraete & Saporta, 2006). L'approche par les traits, qui s'inscrit dans la tradition des recherches en psychologie industrielle et organisationnelle, considère que les facteurs psychologiques ou les traits de caractères sont les seuls facteurs explicatifs de la réussite ou de l'échec des entreprises nouvellement créées (Clelland, 1961 ; Gartner 1988; Shaver & Scott, 1991). Or, il se trouve que dans la réalité, il est difficile de trouver chez un individu toutes les qualités qui feraient de lui un entrepreneur performant (Bayad *et al.* 2006).

À ce titre, des études empiriques confirment la difficulté de discriminer, sur la base des traits de personnalité, les entrepreneurs qui réussissent de ceux qui échouent (Lorrain & Dussault, 1998). Face aux limites de l'approche par les traits, l'approche par les faits ou l'approche comportementaliste propose de définir l'entrepreneur par ce qu'il fait (Verstraete & Saporta, 2006). Dans cette perspective, les compétences constituent les meilleurs prédicateurs de la performance des entrepreneurs (Chandler & Jansen, 1992 ; Herron et Robinson, 1993 ; Lorrain & Dussault, 1998). Nous souscrivons à l'approche comportementaliste puisqu'elle nous permet d'identifier les compétences entrepreneuriales indispensables pour transformer le projet d'entreprendre en projet d'entreprise (Brechet, 1994), et assurer la gestion efficace de l'entreprise

créée (Sammut, 2003). Car la compétence représente ce que la personne est capable de faire (Belley *et al.* 1998). Elle est appréhendée comme la capacité des individus à apprendre et à exécuter des tâches qui leur sont confiées. De ce fait, la compétence est constituée des aptitudes, des habiletés et des connaissances (Pettersen & Jacob, 1992 ; Loué & Baronet, 2011).

Pour Pettersen et Jacob, les aptitudes renvoient aux capacités potentielles susceptibles d'influencer les apprentissages des comportements alors que les habiletés sont des capacités apprises, par formation ou par expérience, à partir des aptitudes. Les connaissances sont quant à elles des habiletés particulières fondées sur la possession d'informations. Nous considérons alors que les compétences des entrepreneurs sont constituées d'un ensemble de capacités apprises ou potentielles et de connaissances dont l'acquisition et l'exploitation permettent de concrétiser un projet entrepreneurial et/ou de gérer l'entreprise créée. Par conséquent, il nous semble intéressant d'identifier les compétences que doit avoir une femme entrepreneure pour devenir une entrepreneuse performante.

### **Performance des PME**

L'étude de la notion de performance de l'entreprise intègre les indicateurs économiques de l'efficacité, comme le niveau du chiffre d'affaires, le nombre d'années de vie de l'entreprise et les bénéfices. Les recherches conduites sur la performance entrepreneuriale ont néanmoins progressivement intégré d'autres critères relatifs à la performance sociale et environnementale surtout pour des entreprises féminines. Typhaine en 2015 remarque que les femmes entrepreneuses dégagent un indice de satisfaction plus important. En dépit d'un niveau de performance économique plus bas, les femmes témoignent d'une réussite subjective de leur carrière plus élevée que celle des hommes. Selon cette auteure, ce résultat est dû au fait que les femmes apprécieraient d'autant plus l'entrepreneuriat qu'il leur permettrait de concilier vie professionnelle et vie personnelle.

À ce propos, Arthur, Khapova & Wilderom (2005) font état d'une appréciation très différente de la réussite objective et de la réussite subjective de leur carrière, de la part des femmes, lorsqu'elles ont des enfants. En effet, nonobstant les expériences de mobilité inter organisationnelles plus importantes et un niveau plus faible de performance objective de la carrière chez ces femmes, elles observent toujours un niveau de performance subjective élevé. Dans cette perspective, Powell & Mainiero (1992) soutiennent que « les femmes se focalisent davantage sur une mesure de

satisfaction correspondant à leur propre ressenti au sujet de la performance dans leurs carrières, plutôt que sur l'apparence objective de celles-ci ». Elles intègrent notamment la satisfaction de l'équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle pour évaluer la réussite de leur carrière.

## **2. Méthodologie**

Notre méthodologie est axée sur trois points importants : les techniques de collecte des données sont d'abord présentées ; ensuite les variables sont définies et enfin les différentes techniques utilisées pour traiter les données sont détaillées.

*Concernant les techniques de collecte des données* : la population cible est constituée des entreprises de petite et moyenne tailles formelles créées par les femmes. Compte tenu du temps et des moyens, l'enquête a ciblé une catégorie d'entrepreneuses œuvrant dans les deux communes de la ville de Goma suivant des critères de sélection rigoureux. N'ont été retenues que des entreprises familiales, celles-ci étant les plus répandues dans notre milieu et dont la prise de risques diffère considérablement de l'entreprise sociétaire. Les données ont été collectées auprès de 53 PME en deux phases : l'enquête qualitative et l'enquête quantitative. L'enquête qualitative a été conduite dans les deux communes de la ville de Goma par l'auteure. L'objectif de cette enquête est d'appréhender la manière dont les femmes définissent la question de « compétences entrepreneuriales et celle de performance ». À l'issue de cette analyse, les termes ou dimensions dégagées ont été intégrées dans les échelles de mesure existantes pour les deux concepts.

L'enquête a été conduite sur base d'un guide d'entretien composé d'une question principale : Que faut-il posséder pour mieux exercer une activité professionnelle dans la ville de Goma ? Cette question a été traduite en langue locale pour certaines entrepreneuses non intellectuelles, ces dernières étant nombreuses dans notre environnement. Les données collectées ont été soumises à une analyse de contenu sur base d'un critère. N'a été retenu qu'un mot pertinent qui définisse les variables en étude. Les éléments ainsi trouvés ont été intégrés dans le questionnaire quantitatif. Par la suite, une pré-enquête a été menée au mois de Janvier 2019 sur 18 entrepreneuses dans les deux communes. Elle a un double objectif : préciser certains items et déterminer la taille de l'échantillon.

L'enquête quantitative proprement dite a été conduite par trois enquêteurs supervisés par l'auteure durant une semaine au cours du mois de Février 2019. Les enquêteurs ont été soumis à une séance de formation de deux jours. L'objectif de la formation est de se rassurer que les enquêteurs

comprennent bien les objectifs de la recherche et qu'ils maîtrisent parfaitement le questionnaire d'enquête.

*Concernant la mesure des variables* : les variables utilisées ont été inspirées à la fois du contexte de cette étude et de la littérature. La performance perçue, variable dépendante est une variable qui a été saisie par une échelle de mesure à cinq points inspirée de Likert connue pour ses très bonnes qualités psychométriques. Elle a été bien entendue adaptée à la réalité locale. En effet, il ne suffit plus de critères objectifs tombés en désuétude, mais plutôt une mesure subjective basée sur le benchmarking, où l'entrepreneuse évalue les prouesses de son entreprise en comparaison de celles de son concurrent. Après purification de l'échelle issue de l'analyse factorielle, nous avons constitué un indice moyen pour capter la performance globale de PME féminines de la ville de Goma. Cette variable a été régressée sur les variables indépendantes également issues de l'analyse factorielle. Pour les deux échelles, les critères de communalité, de variance expliquée, de coefficients structurels et d'alpha de Cronbach permettent de tester la validité et la fiabilité. Bien entendu, il fallait en amont que les données admettent l'analyse factorielle (critères d'Eigen value et test de KMO). Pour maximiser la chance que chaque item soit fortement corrélé uniquement à sa dimension, nous avons fait usage d'une rotation orthogonale varimax. Le screen plot a aidé à retenir les dimensions optimales.

*Quant aux techniques de traitement des données*, le traitement des données a été obtenu en recourant à la régression linéaire classique sous EViews.10. À l'aide des outils informatiques SPSS 23.0 et Ms Office EXCEL 2016, l'analyse de données a consisté en l'analyse de structures de covariances, avec estimation par le maximum de vraisemblance et analyse factorielle. La présente étude a fait recours à la démarche pas à pas permettant de ne garder dans le modèle final que les variables les plus significatives. Les tests de multi colinéarité et d'endogénéité ont permis de retenir le modèle optimal. La significativité de chaque variable a été testée par le t de student. Le test de Fisher a été utilisé pour confirmer la validité des estimations. Le modèle de performance perçue est alors noté comme suit : 
$$Y_i = \beta X_i + \varepsilon_i$$
 avec  $Y_i$  performance perçue de la PME  $i$  ;  $X_i$  la variable explicative qui est la compétence ;  $\beta$  le coefficient de régression et  $\varepsilon$  les résidus.

Ce modèle économétrique a été inspiré par la théorie du référentiel des compétences entrepreneuriales de Laviolette et Loué, 2007, p. 8 et de Raphael Nkakleu en 2013.



### 3. Résultats

L'entrepreneuriat s'inscrit également dans la dynamique de la carrière professionnelle des femmes. Par la présente étude, nous présentons les résultats tout en accordant la priorité à la perception qu'ont les entrepreneuses des compétences (entrepreneuriales, managériales et technico-fonctionnelles) dont elles ont besoin pour gérer leurs entreprises et assurer la performance. L'objectif de cette étude étant d'examiner le lien de cause à effet entre les compétences entrepreneuriales des femmes et la performance des PME à Goma. La structure de l'échantillon est caractérisée par une majorité d'intellectuelles dont 45,3% des diplômés d'État et 49,1% ayant un niveau supérieur. Des entrepreneuses enquêtées, 52,83% ont suivi une formation ponctuelle en comptabilité, 35,85% en gestion des stocks, 30,19% en entrepreneuriat et éducation financière, et d'autres ont respectivement bénéficié d'au moins une formation en marketing, gestion du personnel, gestion des projets, leadership, fabrication de tricots et écharpes. Pour ce qui est de la spécialisation faites à l'école secondaire ou aux études supérieures, les filières suivantes ont été plus citées : sciences commerciales et financières, arts et métiers (coupe et couture), droit, sciences économiques et de gestion, informatique, mécanique, tourisme, humanités pédagogiques, techniques sociales. Quant à la représentation des entrepreneuses selon le secteur d'activités, les femmes enquêtées œuvrent dans plusieurs secteurs et ont comme domaine d'activités : alimentation (3,8%), bijouterie (3,8%), ventes des produits divers (13,2%), vente des ustensiles de cuisine (3,8%), habillement (20,8%), papeterie (7,5%), tricoterie (1,9%), produits cosmétiques (5,7%), quincaillerie (22,6%), restaurant (5,7%), salon de coiffure (1,9%), secrétariat public (3,8%), vente des farines des céréales (1,9%). Pour ce qui est de l'ancienneté des entrepreneuses enquêtées dans l'entrepreneuriat, elle est d'environ 7 ans et 9 mois en moyenne comprise entre 1 et 25 ans. Sur les PME des femmes étudiées, 20,8% ne fait pas recours à une main d'œuvre salariale, et la moyenne du nombre d'employés dans le 79,2% des PME est d'environ 2 par PME.

#### Exploration de la structure factorielle des échelles

L'exploration des variables avec l'analyse factorielle a conduit à un examen de vingt-un items en vue de mesurer la compétence entrepreneuriale et six variables, à leur tour, ont servi au calcul du niveau de performance non financière présenté par les PME des femmes dans la ville de Goma.

En ce qui concerne la compétence entrepreneuriale, une analyse factorielle exploratoire avec une rotation de type Varimax a mis en évidence deux items présentant des communalités faibles



(inférieure à 0,5). Grâce à une épuration, la validité de l'échelle de mesure à travers l'indice KMO, s'est améliorée (0,557). La variance totale expliquée est également passée de 69,11% à 72,91%. La fiabilité de l'échelle de mesure s'améliore également via la variation du coefficient Alpha de Cronbach de 0,766 à 0,786. Ainsi, après épuration, une structure comportant dix-neuf items apparait après imposition au logiciel SPSS 23.0 de retenir trois dimensions tels que cela ressort de notre littérature théorique.

Pour ce qui est de la structure factorielle de la performance non financière des PME des femmes en ville de Goma, la première analyse factorielle exploratoire donne lieu à deux dimensions telles que cela ressort de la littérature théorique. Qu'à cela ne tienne, deux items présentent des communalités inférieures à 0,5. De ce fait, l'indispensable épuration de l'échelle de mesure conduit aux résultats tels que la variance totale expliquée s'améliore de 62,228% à 82,465%. Les critères usuels de factorisation sont respectés (KMO = 0,548 ;  $\chi^2$  approximé de Bartlett = 61,305 ;  $p = 0,000$ ). Après itération, le coefficient de fiabilité mesurant la cohérence interne de notre échelle, dit Alpha de Cronbach, est globalement de 0,813 quant à la performance non financière des PME

### **Analyse du niveau de compétence entrepreneuriale**

L'analyse factorielle terminée, il est maintenant question, ici, de présenter les distributions relatives au niveau de compétence entrepreneuriale présenté par les femmes. En effet, grâce aux items retenus dans le cadre de cette analyse (dix-huit items), le niveau moyen de compétence de chaque entrepreneuse a été perçu par le calcul de la variable « compétence ».

Du calcul de ladite variable, trois catégories de femmes ont été retenues : celles plus compétentes, celles moins compétentes et ainsi que d'autres dont le niveau de compétence s'est avéré neutre. Ont été qualifiées de plus compétentes, les femmes dont le score moyen est strictement supérieur à 3. Le reste était soit moins compétente, si le score moyen est strictement inférieur à 3, soit neutre si le score moyen est égal à 3. Cette classification se fait sur base de l'échelle de mesure de taille 5 avec 3 comme médiane.

Les résultats ont été que 84,906% des femmes présentent un niveau de compétence entrepreneuriale acceptable. Seulement 1,887% des femmes ne sont ni moins compétentes ni plus compétentes. Le reste, soit 13,208%, présente un niveau de compétence entrepreneuriale faible, car inférieur à 3.

## **Analyse du niveau de la performance des PME des femmes en ville de Goma**

Jusque-là, les analyses menées montrent que la plupart d'entrepreneures-femmes présentent un niveau de compétence entrepreneuriale acceptable. À ce stade, il est ultime de faire mention de la performance des PME desdites femmes en ville de Goma. L'analyse du niveau de performance est subdivisée en deux aspects dont le premier porte sur l'examen de la performance non financière et le second a trait à la performance financière.

### **Performance non financière**

Comme dit précédemment, la performance non financière a été perçue par une échelle de mesure obtenue grâce à une épuration faisant passer le nombre de variables de six à quatre. Ces quatre variables ont servi au calcul de la variable « performance non financière » permettant ainsi, de regrouper les PME en plus performantes d'une part et moins performantes d'autre part.

Les résultats montrent que 77,35% des PME sont plus performantes pendant que 18,868% des PME présentent un faible degré de performance non financière. Le reste, soit 3,774%, est à cheval entre un degré de performance non financière élevée et un degré de performance faible rendant ainsi difficile le jugement de leur degré de performance non financière.

### **Performance financière**

La variable expliquant le niveau de la performance financière retenue dans cette étude est la rentabilité économique. Faute de la non tenue de la comptabilité dans les PME en ville de Goma, nous avons dégagé ce ratio sur base des réponses nous fournies par les entrepreneuses. Pour démarrer leurs projets entrepreneuriaux, le capital initial nécessaire est d'environ 1 472,73 USD variant entre 200,00 USD et 7 800,00 USD, selon la spécificité qu'a chaque PME. À ces jours, leurs patrimoines sont estimés entre 400,00 USD et 20 000 USD, soit un accroissement moyen de 78,23%. En moyenne mensuelle, le bénéfice estimé par les PME vaut 304,02 USD compris entre 100,00 USD et 1 556,67 USD. Ainsi, la rentabilité économique dégagée est-elle estimée à 7,26% en moyenne mensuelle.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Le ratio de rentabilité économique a été calculé, par nous-même, en prenant le rapport entre le résultat moyen mensuel de trois derniers mois et la valeur du patrimoine de la PME. Sur l'ensemble des PME enquêtées, seules 33 nous ont fourni les informations quant à leurs situations financières. Les autres qualifiaient ces informations secrètes et ne devraient pas être fournies à quiconque de l'extérieur au risque de se faire prendre par le fisc ou autres services publics.

### Lien entre la compétence entrepreneuriale des femmes et la performance de leurs PME

Ayant à disposition les données relatives à la compétence entrepreneuriale des femmes, d'une part et celles relatives à la performance des PME, d'autre part, il convient, ici, d'analyser l'éventuel lien qui existerait entre le niveau de compétence entrepreneuriale des femmes et celui de performance de leurs PME.

Les analyses donnent lieu à un coefficient de corrélation égal à 0,9807 soit un lien tellement fort entre le niveau de compétence entrepreneuriale et le degré de performance non financière présenté par les PME des femmes (98,07%).

Le test de significativité de l'explication, par la compétence entrepreneuriale du niveau de performance, via le logiciel EViews.10, confirme nos résultats.

#### Tableau n°1. Régression entre performance non financière des PME et compétences entrepreneuriales des femmes entrepreneurs

Dependent Variable: PERFNONFIN

Method: Least Squares

Included observations: 53

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	1.619934	0.143272	11.30669	0.0000
COMPENTENCE	1.444930	0.040297	35.85709	0.0000
R-squared	0.961847	Meandependent var	3.485849	
F-statistic	1285.731	Durbin-Watson stat	1.861453	
Prob(F-statistic)	0.000000			

En effet, la probabilité associée au coefficient du niveau de compétence entrepreneuriale des femmes dans l'explication du degré de performance des PME des entrepreneurs-femmes est de 0,000, de loin inférieur à 0,05. Cela passe également par la statistique t de Student égal à 35,85 de loin supérieur à 1,96. De même, les variations du niveau de performance non financière des PME dépendent à 96,1847% du niveau de compétence entrepreneuriale des femmes.

**Tableau n°2. Régression entre performance financière des PME et compétences entrepreneuriales des femmes entrepreneurs**

Dependent Variable: PERFIN

Method: Least Squares

Included observations: 33

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	0.258982	0.124341	2.082842	0.0456
COMPETENCE	0.099740	0.034629	2.880224	0.0071
R-squared	0.211109	Meandependent var		0.096667
F-statistic	8.295689	Durbin-Watson stat		1.854089
Prob(F-statistic)	0.007147			

Les données empiriques à notre possession nous amènent également à confirmer qu'il existe une relation d'influence statistiquement significative entre la compétence entrepreneuriale des femmes en ville de Goma et la performance financière de leurs PME, étant donné que la probabilité associée au T-Student de la variable exogène « Compétence » est proche de 0,0000. En analysant la force de la corrélation entre le niveau de compétences entrepreneuriales des femmes et leur rentabilité économique, il s'en est dégagé un coefficient de 0,6946641 – corrélation moyennement forte.

Après avoir évalué le niveau de compétences entrepreneuriales des femmes ainsi que celui de la performance de leurs PME, et ensuite, examiné le lien entre les deux, dans la section suivante, est présentée la compréhension de ces deux concepts par les femmes entrepreneuses enquêtées.

### **De la compréhension des concepts « Compétences entrepreneuriales » par les femmes entrepreneuses de la ville de Goma.**

Au regard des données empiriques, il s'observe une controverse sur la manière dont les femmes entrepreneuses définissent la compétence entrepreneuriale et la performance d'une PME. Elles n'en sont pas unanimes.

Pour ce qui est de la compétence entrepreneuriale, ce concept renvoie à identifier et à exploiter les opportunités (77,36%), savoir créer des relations profitables (64,15%), savoir rendre ses clients fidèles (54,72%), faire survivre son entreprise jusqu'à ce qu'elle devienne plus grande (50,94%), travailler beaucoup et à gérer le temps (47,17%), diriger et contrôler ses activités (39,62%), comprendre son secteur d'activité et ses tendances (37,74%), respecter les lois et règlements en vigueur (33,96%), savoir diriger et motiver son personnel (32,08%), formuler la vision, la mission et les objectifs du projet (30,19%), planifier et organiser ses activités (28,30%) et concevoir des produits ou des services (24,53%).

Cependant, pour ces PME étudiées, la performance signifie bénéfice suffisant (88,68%), avoir un grand nombre de clients (71,70%), être à mesure de payer toutes ses charges et dettes (35,85%), avoir un grand stock des produits (30,19%), réaliser beaucoup de recettes (30,19%), avoir beaucoup de biens dans son entreprise (24,53%).

## **Des compétences nécessaires pour mieux exercer l'activité professionnelle dans la ville de Goma**

À l'issue de cette étude, il nous a été révélé que pour mieux exercer une activité professionnelle de la ville de Goma, les femmes et hommes, et surtout les femmes entrepreneuses, doivent être dotées d'un certain nombre de compétences nécessaires sans lesquelles leurs activités se solderaient par l'échec. Ainsi, pour exceller davantage dans l'organisation de leurs entreprises, les femmes entrepreneuses devraient avoir une idée claire sur la rentabilité de leurs activités (83,02%), créer des relations profitables (73,58%), faire régulièrement et rigoureusement le suivi de leurs activités (50,94%), apprendre à prévoir (49,06%), se fixer des objectifs réalistes et faire la publicité pour leurs produits (47,17%), apprendre la comptabilité et la tenir au sein de leurs PME (45,28%), être sociale et sociable (35,38%), s'identifier auprès des services publics compétents en matières commerciales et économiques (18,87%) et être de plus en plus honnête (16,98%).

Par ailleurs, certaines entrepreneuses reconnaissent aux hommes certaines compétences dont elles ne disposent pas, compétences qui pourraient leur permettre de mieux exercer leurs activités. Il s'agit de la force musculaire pour la manutention (3,8%), la liberté de circuler et voyager toutes les fois qu'elles en ont besoin (7,5%), la rigueur dans le recouvrement des créances (1,9%) ainsi que la ténacité face aux chocs soit de l'offre ou de la demande dans le climat des affaires (1,9%). Bien que les hommes et les femmes soient de plus en plus conscients des possibilités offertes par l'entrepreneuriat, qu'ils considèrent comme une alternative viable au travail salarié, les femmes semblent toujours être confrontées à davantage d'obstacles lorsqu'il s'agit d'embrasser une carrière d'entrepreneur et ce en raison de divers facteurs d'ordre éducatif, culturel, environnemental et institutionnel.

### **4. Discussion des résultats**

En présentant cette partie, nous voulons avoir un aperçu sur les résultats des travaux similaires réalisés sous d'autres cieux portant aussi bien sur les compétences entrepreneuriales, la performance des PME des femmes que sur le lien entre les deux concepts.

Concernant les compétences entrepreneuriales, plusieurs études antérieures mettent en avant plan le rôle des compétences des créateurs dans le processus entrepreneurial. Thomas et *all* sont parvenus aux résultats que les contributions directes et indirectes chez l'entrepreneur de l'opportunité, de la relation, et des compétences innovatrices, humaines et stratégiques affectent la

performance des PME à long terme par l'intermédiaire de l'ampleur concurrentielle et des capacités d'organisation (Thomas, Man *et all*, 2012). Il en est de même de ceux réalisés par Typhaine Lebégue en 2015, portant sur la réussite de la carrière entrepreneuriale (RCE) des femmes, a permis de mieux comprendre la façon dont les femmes entrepreneures définissent leur réussite de carrière entrepreneuriale. Les résultats de son étude montrent que la RCE des femmes doit s'inscrire dans un cadre d'analyse multidimensionnel permettant de tenir compte des critères d'appréciation propres aux individus. La RCE peut donc se définir selon sa recherche comme le résultat des expériences vécues par la femme entrepreneure qui concernent les niveaux personnel, familial, économique et sociétal. Ces résultats convergent avec les nôtres dans la mesure où nos résultats ont montré que 84,906% des femmes présentent un niveau de compétence entrepreneuriale acceptable. Seulement 1,887% des femmes ne sont ni moins compétentes ni plus compétentes. Le reste, soit 13,208%, présente un niveau de compétence entrepreneuriale faible. Cette perspective montre que dans le contexte de la ville de Goma, la majorité des femmes entrepreneures combinent des compétences entrepreneuriales, managériales et technico-fonctionnelles dans l'exercice de leurs carrières entrepreneuriales.

Quant à la performance, ce concept a déjà fait l'objet de plusieurs études empiriques en contexte des PME des femmes. La plupart des études soulignent que les critères de performance des PME sont adaptés à toutes les entrepreneures, ces recherches sont majoritairement quantitatives et mesurent la performance sous diverses formes. Ce travail se démarque de ceux-ci dans la mesure où il est basé plus sur les réalités locales. Cette étude a montré que les PME des femmes de la ville de Goma ont un niveau de performance financière et non financière élevé. Néanmoins, il s'observe dans le contexte de Goma que les femmes ont de plus petites entreprises et dégagent moins de chiffre d'affaires et de bénéfices du fait d'un conflit entre le travail et la famille. Les recherches aboutissent souvent à la conclusion selon laquelle ces inégalités impliqueraient conjointement un taux d'échec plus élevé et un taux de croissance plus bas pour les entreprises féminines.

Finalement, tout comme cette étude atteste le lien entre les compétences entrepreneuriales des femmes et la performance de leurs PME, elle s'inscrit dans le prolongement des études menées par Raphael *et all* en 2013, qui ont révélé également que les compétences technico-fonctionnelles et managériales déterminent la performance commerciale des PME accompagnées, les structures informelles d'accompagnement apportent plus de compétences aux entrepreneurs camerounais que les structures formelles d'accompagnement ayant également abouti aux mêmes résultats.



Cependant, le travail de Thoma *et all* en 2012 semble se démarquer des études classiques. Ceci peut se justifier par le fait qu'ils remarquent que les femmes entrepreneuses dégagent un indice de satisfaction plus important. En dépit d'un niveau de performance économique plus bas, les femmes témoignent d'une réussite subjective de leur carrière plus élevée que celle des hommes. Selon ces auteurs, ce résultat est dû au fait que les femmes apprécieraient d'autant plus l'entrepreneuriat qu'il leur permettrait de concilier vie professionnelle et vie personnelle.

## 5. Conclusion

En abordant cette étude, notre visée était d'examiner le lien de cause à effet entre les compétences entrepreneuriales des femmes et la performance des PME à Goma. Pour y arriver, nous avons posé des questionnements axés sur les questions suivantes: Quel est le lien de cause à effet entre les compétences entrepreneuriales des femmes et la performance des PME à Goma ? Mais aussi, que faut-il posséder pour mieux exercer une activité professionnelle dans la ville de Goma ? La méthodologie adoptée a été surtout basée sur une approche qualitative et quantitative au sein des entreprises de petite et moyenne tailles formelles créées par les femmes. Compte tenu du temps et des moyens, l'enquête a ciblé une catégorie d'entrepreneuses œuvrant dans les deux communes de la ville de Goma suivant des critères de sélection rigoureux. N'ont été retenues que des entreprises familiales ; celles-ci étant les plus répandues dans notre milieu et dont la prise de risques diffère considérablement de l'entreprise sociétaire. Les données ont été collectées en deux phases : l'enquête qualitative et l'enquête quantitative. L'enquête qualitative a été conduite seulement dans l'une des communes de la ville de Goma par l'auteure. L'objectif de cette enquête est d'appréhender la manière dont les femmes définissent la question de « compétences entrepreneuriales et celle de performance ». A l'issue de cette analyse, les termes ou dimensions dégagées ont été intégrées dans les échelles de mesure existantes pour les deux concepts des entretiens avec les femmes entrepreneuses. Sur base des déclarations, nous avons analysés les discours pour en faire un texte exploitable. Grace à l'analyse factorielle, nous avons constitué un indice moyen pour capter la performance globale de PME féminines de la ville de Goma. Cette variable a été régressée sur la variable indépendante également issues de l'analyse factorielle.

Sur base de ce qui précède, entre autre résultats, nous sommes parvenue au constat que les résultats ont montré que 84,906% des femmes présentent un niveau de compétence entrepreneuriale acceptable. Seulement 1,887% des femmes ne sont ni moins compétentes ni plus compétentes. Le

reste, soit 13,208%, présente un niveau de compétence entrepreneuriale faible. Cette perspective montre que dans le contexte de la ville de Goma, la majorité des femmes entrepreneures combinent des compétences entrepreneuriales, managériales et technico-fonctionnelles dans l'exercice de leurs carrières entrepreneuriales. Cette étude a montré que les PME des femmes de la ville de Goma ont un niveau de performance financière et non financière élevé. Néanmoins, il s'observe dans le contexte de Goma que les femmes ont de plus petites entreprises et dégagent moins de chiffre d'affaires et de bénéfices du fait d'un conflit entre le travail et la famille. Les données empiriques à notre possession nous renvoient également à confirmer qu'il existe une relation d'influence statistiquement significative entre la compétence entrepreneuriale des femmes en ville de Goma et la performance financière de leurs PME, étant donné que la probabilité associée au T-Student de la variable exogène « Compétence » est proche de 0,0000.

Les implications théoriques et managériales de ce travail sont nombreuses. Les chercheurs et les praticiens qui souhaitent stimuler l'entrepreneuriat féminin doivent en effet intégrer cette orientation subjective et objective de la performance afin de proposer une approche entrepreneuriale porteuse de sens pour les créatrices selon divers contextes.

Cependant, faute de temps et de moyens, ce travail contient des limites : le sujet étant suffisamment documenté dans la littérature, le design causal semblerait l'approche la mieux indiquée. Cependant la taille de l'échantillon n'a pas permis un tel usage. Ceci permettrait pourtant de mieux vérifier si les variations observées dans les différentes performances sont consécutives à celles observées dans la pratique au niveau des PME des femmes de la ville de Goma. De même, le travail ferait mieux de recourir à d'autres tests non paramétriques au niveau conceptuel au lieu d'appliquer certains uniquement au niveau causal ; cette manière de procéder permettrait de mieux apprécier les différences observées dans la perception des compétences entrepreneuriales et dans la performance. Ces quelques limites n'entravent en rien la pertinence des résultats obtenus.

Nonobstant ces quelques failles, ce travail constitue un cadre de référence pour les recherches ultérieures qui placent le domaine d'entrepreneurial féminin au centre de leur préoccupation.

Pour clore ce débat, nous recommandons aux différents acteurs ce qui suit :

1. Envisager sérieusement les domaines de soutien stratégique comme l'accès à l'éducation et à la formation des femmes dès leur bas âge, afin de renforcer les compétences entrepreneuriales et le potentiel commercial des femmes.

2. Nécessité de créer des structures formelles d'accompagnement des femmes à la création des entreprises pour la promotion de l'entrepreneuriat féminin, car il s'observe une insuffisance voire même une absence d'incubateurs et de pépinières d'entreprises.
3. Promouvoir l'entrepreneuriat féminin par les autorités, les partenaires sociaux et les experts en améliorant l'accès au financement, à l'organisation d'activités de formation et la création de réseaux des femmes entrepreneuses au niveau provincial, national et régional.

## 6. Bibliographie

- Omrane, A., Fayolle, A. & Olfazeribi, B. (2011). Les compétences entrepreneuriales et le processus entrepreneurial : une approche dynamique direction et gestion. *la revue des sciences de gestion*.
- Arthur, M.B., Khapovas, N. & Wilderom, C.P.M. (2005). Career success in a boundary less career world. *Journal of Organizational Behavior*. 26(2), pp. 177-202.
- Baum, J.R. (1995). The relation of traits, competencies, motivation, strategy and structure to venture growth. *Frontiers of Entrepreneurial Research*. Babson College.
- Belley, A., Dussault, L. & Lorrain, J. (1998). *Les compétences des entrepreneurs : élaboration*.
- Brechet, J.-P. (1994) «Du projet d'entreprendre au projet d'entreprise», *Revue Française de*
- Chandler, G.N. et Jansen, E. (1992). The founder's self-assessed competence and venture performance. *Journal of Business Venturing*, vol. 7, pp. 223-236.
- Charles-Pauvers, B., Schieb-Bienfait & Urbain, N.C. (2004). La compétence du créateur d'entreprise innovante, quelles interrogations ? *Revue internationale PME*, 17(1)
- Laviolette, EM., & Loue, C., (2015). *Les compétences entrepreneuriales : définition et construction d'un référentiel*. Paris: Advancia, 3<sup>e</sup> rue Armand Moisant.
- Fayolle, A. (2005). *Introduction à l'entrepreneuriat*. Edition Dunod. Gestion, n° 99, p. 5-14.
- Impulsion brussels, L'entrepreneuriat féminin en Bruxelles-Capitale, 2014.
- Josée, St-P., Camille, C. & Pilaeva, K. (2011). *Développement durable et PME: les femmes ont-elles une conception différente de celle des hommes?* Montréal. hal-01703402
- Clelland, Mc. & D.C. (1961). *The achieving society*. Princeton, N.J.: van Nostrand.

- Powell G.N. & Mainiero L.A. (1992). Cross-currents in the river of time: Conceptualizing the complexities of women's careers. *Journal of Management*. 18(2), pp. 215-237.
- Nkakleu, R., Bassirou, T. & Mefoute, A. (2013). *Compétences des entrepreneurs et performance des pme en démarrage : la structure d'accompagnement a-t-elle un impact ? Une comparaison Cameroun-Sénégal*. Cérame, essec de douala, université de douala, Cameroun.
- Sammut, S. (2003). L'accompagnement de la jeune entreprise. *Revue Française de Gestion*, n° 144, p. 153-164.
- Thomas, W.Y., Theresa, L. & Snape, E. (2012). *Entrepreneurial Competencies and the Performance of Small and Medium Enterprises: An Investigation through a Framework of Competitiveness*. Pages 257-276, Published online: 19 Dec 2012
- Typhaine, L. (2015). La réussite de carrière entrepreneuriale des femmes. *Revue de l'entrepreneuriat*, 14(1).