

---

## Optimisation du management stratégique et opérationnel de ligne maritime congolaise SA, entreprise publique commerciale en république démocratique du Congo (2019-2023)

**Auteur :** Mupier Muka, Naomie

**Promoteur(s) :** 25292

**Faculté :** HEC-Ecole de gestion de l'Université de Liège

**Diplôme :** Master en sciences de gestion

**Année académique :** 2023-2024

**URI/URL :** <http://hdl.handle.net/2268.2/21119>

---

*Avertissement à l'attention des usagers :*

*Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.*

*Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.*

---

**"OPTIMISATION DU MANAGEMENT STRATEGIQUE ET OPERATIONNEL DE  
LIGNE MARITIME CONGOLAISE SA, ENTREPRISE PUBLIQUE  
COMMERCIALE EN REPUBLIQUE DEMOCRATIQUE DU CONGO (2019-2023)"**

Promoteur :

Dédé ALIANGO

Lecteur(s) :

Albert CORHAY

Travail de fin d'études présenté par

**Naomie MUPIER MUKA**

En vue de l'obtention du diplôme de  
Master en Sciences de Gestion,  
MBA International

## RESUME

Les entreprises publiques congolaises ont fait l'objet de réformes en juillet 2008, car elles n'atteignaient pas les objectifs qui leur avaient été assignés en termes de contribution à l'économie nationale et de réponse aux problèmes sociaux de la communauté. Certaines ont été transformées en établissements publics ou en sociétés commerciales, tandis que d'autres ont été dissoutes et liquidées.

Cependant, la question de l'orientation stratégique des sociétés commerciales publiques congolaises au regard de ces objectifs reste posée. Ces entreprises mettent-elles en place les outils de management stratégique nécessaires pour les atteindre ?

Cette étude visait donc à analyser l'effectivité et la performance du management stratégique dans ce secteur, ainsi que son mécanisme opérationnel, en prenant le cas de l'entreprise LMC SA. Plusieurs outils techniques ont été utilisés, notamment l'analyse documentaire et des entretiens semi-directifs.

Les résultats montrent un certain déficit dans la planification stratégique de ces entreprises, notamment au niveau de la gestion des ressources humaines, matérielles et financières.

Sur la base de ces constats, l'étude formule quelques recommandations managériales :

- Restructuration des prérogatives de l'organe de gouvernance ;
- Réévaluation du capital humain et réduction des postes en trop ;
- Allocation objective des ressources financières grâce à une démarche de benchmark.

## SUMMARY

Congolese state-owned companies were reformed in July 2008 because they were not meeting their stated objectives in terms of contributing to the national economy and responding to the community's social problems. Some have been transformed into public companies and others to commercial companies, while others have been dissolved and liquidated.

However, the question of the strategic direction of Congolese public commercial companies regarding the achievement of their objectives remains questionable. Are these companies putting in place the strategic management tools necessary to achieve their objectives?

This study aimed to analyze the effectiveness and performance of strategic management of public commercial companies, as well as its operational mechanism, taking the case of LMC SA (Ligne Maritime Congolaise). Multiple technical tools were used in the study, including literature review and semi-structured interviews.

The results show a certain deficit in the strategic planning inside that company, particularly in terms of the human resources, financial resources and equipment.

Based on these findings, the study makes some managerial recommendations:

1. Restructuring the prerogatives of governing body,
2. Reviewing human capital and downsizing,
3. Smart allocation of financial resources through benchmarking approach.

## **DEDICACES**

À mon fils, Don Daniel LUKUSA KADIATA.

À ma fille, Merdis TUKALA.

À la mémoire de mes parents biologiques, Annita KABEDI MUKA et Arthur HASSAN  
MUPIER

À mon encadreur, Hervé NTOYA.

À mon aimable papa, Marius MIHIGO MUSHAGALUSA.

À mon ami, Olivier SEPT NTALAJA.

À mes amies et sœurs, Tania INZUN et Salva MPUNGU.

À mon Directeur-Général, François-Xavier KABEMBA.

## REMERCIEMENTS

Ce travail de mémoire n'aurait pas pu être réalisé sans mon inscription et mon intégration au programme MBA Exécutif de HEC Kinshasa, cohorte 1.

Mes sincères remerciements à Madame Paulette MUKENDI et Monsieur Albert CORHAY pour leur soutien.

Je tiens également à remercier chaleureusement ma promotrice de mémoire, Dédé ALIANGO, pour son accompagnement et son support tout au long de la rédaction de ce mémoire, malgré son agenda chargé.

J'adresse mes remerciements au Dr Adolphe LOMBO.S pour son précieux soutien.

Merci à ma professeure de Marketing Digital, Nadia STEILS, pour son apport méthodologique à ce travail.

Je remercie également ma professeure Corine FORGEIT pour son soutien à la construction de ce mémoire.

Merci à mon ami, Vally M. NKAZI, pour ses critiques constructives et sa contribution à la réalisation de ce travail.

Enfin, mes sincères remerciements vont à mes collaborateurs à domicile, Monsieur Feli MBAKI et Madame Jeanine, sans lesquels je n'aurais pas pu poursuivre régulièrement ce programme d'études.

## **LISTE DES ACRONYMES**

LMC	: Lignes Maritimes Congolaises
COPIREP	: Comité de Pilotage de la Réforme des Entreprises du Portefeuille de l'Etat
OGEFREM	: Office de Gestion du Fret Maritime

## **LISTE DES TABLEAUX**

Tableau 1 : Evolution des conceptions du management.....	9
Tableau 2(Compilation d'après les statistiques DGDA, 2021) : Projection des recettes du potentiel des droits de trafic maritime .....	38
Tableau 3 : Extrait de l'Analyse des états financière 2019-2021 LMC SA. (Annexe 3) (Analyse interne, plan de relance, 2023) .....	39
Tableau 4 : Entretien semi directif .....	43
Tableau 6 : SWOT DE LMC SA.....	52

## **LISTE DES FIGURES**

Figure 1 : Processus de gestion stratégique.....	20
Figure 2 : Structure organique de LMC SA .....	36

## **LISTE DES GRAPHIQUES**

Graphique 1 : Ratio de solvabilité.....	40
Graphique 2 : Ratio d'indépendance financière .....	40
Graphique 3 : Ratio de productivité .....	41
Graphique 4 : Ratio sur la production .....	41

## TABLE DES MATIERES

RESUME.....	i
SUMMARY .....	ii
REMERCIEMENTS .....	iv
LISTE DES ACRONYMES .....	v
LISTE DES TABLEAUX .....	v
LISTE DES FIGURES .....	v
LISTE DES GRAPHIQUES .....	v
TABLE DES MATIERES.....	vi
CHAPITRE I : INTRODUCTION .....	1
I.1. Contexte et problématique .....	1
I.2. Objectif et portée de l'étude.....	5
I.2.1. Objectifs poursuivis .....	5
I.2.2. Portée de l'étude.....	5
I.3. Hypothèses de recherche.....	6
I.4. Méthodologie de la recherche .....	6
I.5. Échantillon de l'étude .....	7
I.6. Délimitation temporelle et canevas de travail.....	7
CHAPITRE II : REVUE DE LA LITTERATURE.....	8
II.1. Management des entreprises publiques .....	8
II.1.1. Quelques concepts du management .....	8
II.1.2. Concepts sur l'entreprise .....	9
II.1.3. Notions et conceptions sur les entreprises publiques.....	10
II.2. Le management des entreprises publiques.....	11
II.3. Concepts, approches et théories du Management de la stratégie et de l'opération dans l'entreprise.....	15
II.3.1. Management Stratégique .....	15
II.3.1.1. Stratégie .....	17
II.3.1.2. Planification stratégique .....	17
II.3.1.3. Facteurs de gestion stratégique.....	18
II.3.1.4. Plan d'action stratégique du MS.....	18
II.3.1.5. Les décisions stratégiques.....	18
II.3.1.6. Outil de la stratégie .....	18
II.3.1.7. Choix de la stratégie .....	19
II.3.1.8. Processus du Management Stratégique.....	19
II.3.2. Le Management opérationnel .....	20
II.3.2.1. Notions.....	20
II.3.2.2. Concepts .....	21
II.3.2.3. Enjeux, rôle et place.....	21
II.3.2.4. Schéma opérationnel (Exploitation) .....	22
II.3.2.5. Prérequis des opérations (outils, procédures, certifications, assurances).....	23
II.3.2.6. Outil du Management Opérationnel.....	23
II.4. Les Must du Management en entreprise : Pertinence des branches constitutives.....	23



II.4.1. Entreprises publiques commerciales congolaises : Echantillon de Lignes Maritimes Congolaises SA .....	24
CHAPITRE III : METHODOLOGIE .....	28
III.1. Présentation de l'échantillon et des données .....	28
III.1.1. Echantillon : Sociétés publiques commerciales congolaises .....	28
III.1.1.1. Présentation et état actuel des entreprises publiques commerciales congolaises .....	28
III.1.1.2. Lignes Maritimes Congolaises SA .....	29
III.1.1.2.1. Création et évolution(Rapport annuel, 2022) .....	29
III.1.1.2.2. Objet social actuel .....	30
III.1.1.2.3. Mission et Vision.....	30
III.1.1.2.4. Cadre juridique actuel.....	31
III.1.1.2.5. Assignations de LMC .....	31
III.1.1.2.6. Avantages Légaux De LMC SA.....	31
III.1.1.2.7. Activités principales .....	31
III.1.1.2.8. Activités Connexes (Rapport d'activité, 2022) .....	31
III.1.2. Les Stratégies .....	33
III.1.2.1. Stratégies Globales : .....	33
III.1.2.2. Actions Stratégiques .....	33
III.1.3. Les objectifs .....	34
III.1.3.1. Objectif global .....	34
III.1.3.2. Objectifs spécifiques .....	34
III.2. Les données d'analyse de LMC SA .....	35
III.2.1. Analyse descriptive des données .....	36
III.2.1.1. Le cadre organique de LMC SA (Structure organique Lignes Maritimes Congolais, RDC, 2023) : Ressources humaines .....	36
III.2.1.2. Le capital social de LMC SA : Ressources financières (Droit de trafic).....	37
III.2.1.3. Evolution de la gestion financière de LMC SA sur trois ans .....	39
III.2.1.4. Entretiens semi-directifs .....	42
III.3. Approche qualitative .....	45
III.3.1. Analyses des ressources .....	45
III.3.2. Analyse de la performance .....	46
III.3.3 Analyse du positionnement concurrentiel/ marketing : Analyse digitale des concurrents de LMC dont COSCO-MAERSK.....	51
III.3.4. Analyses SWOT de LMC.....	52
CHAPITRE IV : PRESENTATION, DISCUSSION DES RESULTATS ET CONTRIBUTIONS MANAGERIALES .....	54
IV.1. Présentation des résultats .....	54
IV.2. Discussion des résultats.....	58
IV.2.1. Observations concrètes : des faits retenus à la présentation des résultats .....	58
IV.2.2. Confrontation théorique des résultats : .....	58
IV.3. Contributions managériales.....	60
IV.4. Limites du travail .....	64
CONCLUSION .....	65
BIBLIOGRAPHIE .....	68
ANNEXES .....	71

## CHAPITRE I : INTRODUCTION

### I.1. Contexte et problématique

La stratégie est la ligne directrice de toute action dans l'entreprise, établie par les dirigeants et leurs collaborateurs directs. Elle se décline en des objectifs à réaliser par les directions opérationnelles. La stratégie comporte des processus et des outils de gestion qui sont au cœur des administrations publiques. Ce cadre permet aux dirigeants de faciliter la réalisation de leurs tâches, l'atteinte de leurs objectifs principaux et assignations.

L'analyse stratégique est le schéma permettant de mettre en lumière les mécanismes organisationnels et les modes de fonctionnement impactant la performance ou la capacité de changement d'une organisation. Les organisations publiques contemporaines s'insèrent dans une dynamique de liberté managériale, de décentralisation et de compétence (Benoît Bernard, 2018).

Elles appliquent l'art du management stratégique au niveau décisionnel avec leurs collaborateurs directs pour formuler, mettre en œuvre et évaluer des décisions stratégiques transversales qui permettront à leurs structures d'atteindre des objectifs spécifiques définis (David Fred et David Forest, 2017, cité par Dodi Mbuta, 2021). Ces objectifs sont déployés et confiés aux directions opérationnelles afin de servir d'indicateurs à l'évaluation qualitative et quantitative de leur pertinence et de leur performance.

Le besoin du management stratégique dans les entreprises publiques est devenu très pressant ces dernières années à cause des pressions financières face aux charges sociales à couvrir qui s'alourdissent. Cela a poussé les organisations publiques à des réformes, telles que les changements des statuts juridiques, avec pour conséquence des assignations relatives aux transformations que certaines subissent, comme les sociétés commerciales, pour être compétitives et performantes.

Ce management est caractérisé dans le secteur public par une planification rationnelle et une approche politique des stratégies et des politiques publiques« *Cependant, il suscite encore des interrogations sur sa capacité à améliorer les performances des activités des organisations publiques sur le plan international (Andrews, 2009), ce qui soulève la question de la légitimité de la stratégie en milieu public* », (Christophe, David, & Christophe).

Selon le rapport du COPIREP 2021, le management stratégique existant dans les entreprises publiques est focalisé sur une multiplication des actions au détriment des processus qui les précèdent, ce qui suscite l'intérêt d'analyser ce management sans se limiter aux différentes approches théoriques en milieu public.

Le besoin pour les organisations commerciales de se positionner dans un environnement à forte mutation et hyperconcurrentiel passe par le processus de la planification stratégique (Stephen Robbins, David De Cenzo, Mary Coulter et Charles et Clemens Ruling, 2014).

Les entreprises publiques transformées en sociétés commerciales en R.D. Congo n'en font pas l'exception, ayant comme objectif principal la croissance, la performance et la rentabilité face à leur nouvel environnement concurrentiel ou hyperconcurrentiel des fortes organisations commerciales dans leurs secteurs respectifs, qui nagent dans la compétitivité et pour qui les

processus stratégiques, le mécanisme opérationnel sont des routines depuis bien longtemps (Dodi Mbuta, 2021).

Dès la création des entreprises publiques par l'ordonnance loi N 78-002 DU 06 Janvier 1978, sous le régime zaïrois qui poursuivait l'objectif de la satisfaction du citoyen et la contribution au budget de l'Etat grâce aux différentes taxes et impôts que la production des biens et services rapporterait.

*« Au fil du temps, la gouvernance et la gestion de ces entreprises ont ramené l'économie du pays au plus bas, se traduisant par les arriérés de salaire dont les employés souffraient, les résultats négatifs des finances publiques à chaque exercice, une dette sociale importante et la plus récente des entreprises du portefeuille s'élève à plus d'un milliard de dollars américains de la facture globale selon COPIREP. Pour y faire face, certaines dispositions ont été mises en place », (Loi n°78-002 du 06 janvier 1978 portant dispositions générales applicables aux entreprises publiques, 1978). Des politiques et réformes publiques visant à redresser la situation socio-économique du pays.*

*« En 2008, cette situation a orienté le gouvernement central du moment, soucieux de réorganiser et de stabiliser l'économie nationale, à transformer les entreprises publiques pour certaines en sociétés commerciales, pour d'autres en établissements publics et quelques-unes dissoutes par l'ordonnance LOI-2008-07 TRANSFORMATIONS DES ENTREPRISES PUBLIQUES » (Loi-2008-07 transformations des entreprises publiques en RDC).*

Pour celles transformées en des sociétés commerciales, elles ont eu pour objectif de :

- Réaliser des bénéfices et contribuer au budget de l'état ;
- Être rentables et compétitives.

*« Ceci serait atteint par la production des biens et des services sous une bonne gouvernance et une meilleure gestion des avantages comme le monopole de certaines activités que l'Etat confère et donne à ces entreprises publiques commerciales à l'exemple de l'exportation et du transport des produits minerais stratégiques par Lignes Maritimes Congolaises, armement national de la R.D. Congo » (L'Arrêté ministériel n°409/CAB/MIN/TVC/ 094/2012 du 05 mai 2012 portant prérogatives reconnues aux navires de Lignes Maritimes Congolaises, Armement national, au bief maritime congolais et port d'attache , 2012).*

*“Que la réalisation des dits objectifs permettra à la République Démocratique du Congo d'exercer sa souveraineté sur les mers ; particulièrement en matière de transport de ses produits précieux et stratégiques (minerais et autres produits naturels, armes, munitions, etc.), mais aussi de réduire considérablement sa dépendance actuelle vis-à-vis des transporteurs étrangers et de s'assurer d'une desserte régulière de ses ports, même en période de perturbation de l'environnement politico-économique ;”*

*« Sur le plan commercial, ce monopole reste un avantage concurrentiel énorme en dépit des exonérations qu'elles gardent sur l'assujettissement aux taxes » (Article 15 rdc-loi-2008-07/chapitre V)*

« En 2019, la COPIREP statue », (<https://deskeco.com/rdc-10-ans-apres-la-transformation-des-entreprises-publiques-commerciales-est-un-fiasco>, s.d.). Sur ces dernières et constate comme mentionné ci haut que les entreprises sous tutelle du portefeuille n'arrivent pas à générer du profit et que la dette sociale ne fait que s'accroître en dépit des avantages que celles-ci détiennent sur le marché. « *Les entreprises publiques sont presque toutes déficitaires* » (Le plus grand site d'information en République démocratique du Congo (7sur7.cd), s.d.).

La performance des sociétés commerciales appartenant à l'État congolais est au cœur des préoccupations des dirigeants, des citoyens et des contribuables. Malgré certaines dispositions juridiques et fonctionnelles mises en place pour soutenir ces entreprises, le constat reste préoccupant : elles n'arrivent pas à remplir leurs missions.

Nous nous intéresserons donc à comprendre :

1. Le mécanisme de planification stratégique au sein de ces entreprises publiques, plus précisément dans le cas des Lignes Maritimes Congolaises ;
2. Leur processus décisionnel ;
3. Les facteurs sur lesquels repose la gestion stratégique de ces entreprises et leur incidence sur le management opérationnel, notamment l'atteinte de leurs objectifs.

Cette analyse nous permettra d'identifier les forces et faiblesses de ces entreprises publiques, et d'envisager des pistes d'amélioration pour une meilleure performance.

Pour éclairer notre sujet de recherche, nous avons passé en revue les travaux antérieurs portant sur le management stratégique des entreprises publiques commerciales. Cela nous a permis d'identifier les orientations et les contextes dans lesquels certains auteurs ont mené leurs recherches sur ce thème :

En R.D. Congo, d'un côté, le Dr Adolph SEDZO LOMBO Laddy, dans sa thèse de doctorat « *Pour un Management Stratégique et de Développement des Entreprises Publiques de la République Démocratique du Congo à l'heure de la mondialisation* » (LOMBO, 2012) traite du problème de management stratégique qui bloque le développement des entreprises publiques en envisageant leur avenir grâce à un état des lieux approfondi partant de l'histoire et de l'objet de leur création. Il décèle de ses observations les éléments qui bloquent le développement et la mise en place de la stratégie dont la pléthore des effectifs, l'incapacité à fournir les services assignés à l'avantage de la population (cas de la SNEL sur l'électricité). Les analyses ont été axées sur la culture de l'entreprise, la sécurité de celle-ci, sa capacité d'autofinancement et le comportement managérial des mandataires. Il a trouvé une bonne organisation des procédures administratives vulgarisées et appliquées d'un côté et une faible mobilisation des recettes et un déficit budgétaire d'autre part pour ne citer que ça. Ceci rend impossible la matérialisation des objectifs déployés par les stratégies arrêtées par des gouvernants.

Ce qui rejoint la question sur la légitimité de la stratégie en milieu public au fait que son management n'influence pas sur sa performance globale que la séparation des gestions opérationnelles et budgétaire d'un côté, sur la planification de gestion administrative (les processus) d'un autre. (Christophe et al. 2016)

De cet état déplorable, il est arrivé à la proposition d'un plan de redressement axé sur « la bonne gouvernance comme cellule de la stratégie générale et sectorielle de l'entreprise » partant sur le capital humain par une révision des compétences et les infrastructures comme opportunité d'éclairer ce tableau sombre que présentent les entreprises publiques. Nous sommes aussi intéressés à son cadre théorique très enrichi et profond sur l'histoire de la création et l'évolution des entreprises publiques,

Et de l'autre côté, Dodi Ikoko MBUTA, dans son mémoire « La revue systématique de la littérature du management stratégique, et les différents outils ou modèles notables liés, utilisés par les entreprises publiques congolaises transformées », poursuit l'objectif de contribuer à la mise en place des stratégies cohérentes au secteur d'activité des entreprises publiques transformées en sociétés commerciales pour qu'elles deviennent des entreprises commerciales compétitives face à la concurrence dans leur secteur d'activité qui a été libéralisé. Au résultat de son analyse, il constate qu'il y a un décalage dû au temps d'adaptation pour ces entreprises. Il propose donc une revue systématique de la littérature sur ce concept afin que chacun adapte à ses objectifs principaux. L'innovation et la formation aux outils digitaux qui faciliteraient l'intégration à ses nouveaux concepts.

Par ailleurs, en Algérie, (BAAZIZ & QUONIAM, Réduire les risques des décisions stratégiques dans les nouveaux environnements concurrentiels incertains, 2013). Dans leur travail scientifique sur « *la réduction des risques des décisions stratégiques des entreprises publiques en Algérie* », établissent un parallélisme entre les entreprises classiques et étendues afin de trouver une solution à la difficulté d'adaptation des entreprises publiques à la libéralisation du secteur d'activité qui étaient privatisées par l'Etat comme pour le secteur des hydrocarbures pour devenir compétitives grâce aux décisions stratégiques nommées " de la stratégie à l'opérationnel".

Ils constatent que les décisions stratégiques étant les effets du management stratégique, ses risques créent une barrière à la réalisation des objectifs définis par les organisations qui s'ouvrent et s'adonnent à la transformation et à la diversification des activités. Elles ne se préparent pas à intégrer les nouveaux outils qui faciliteront le bon nombre d'informations à comprendre au préalable afin de créer une capacité d'adaptation à cette transformation et parvenir à maîtriser et minimiser les risques.

Les résultats montrent que les entreprises publiques transformées devraient en avant intégrer les processus de transformation afin d'être des entreprises communicantes qui exploitent les ouvertures que la technologie de l'information et de la communication offre dont les apports sont la réactivité, le décloisonnement, le SI, et le contrôle de la performance pour la réduction des risques de leurs décisions stratégiques.

(GIRONDO, 2015) « Dans sa thèse de doctorat aborde la partie opérationnelle, au fait de *'l'amélioration des performances opérationnelles* », il poursuit l'objectif d'optimiser les processus du management opérationnel. Il trouve qu'il y a un problème d'adaptation, de mise à niveau des opérants sur les procédures opérationnelles face aux nouveaux outils.

Il est essentiel, dit-il, de mettre en place un système efficace de gestion des connaissances et des compétences. De ce qui se fait déjà dans les entreprises, l'auteur trouve que l'on peut mieux faire, avec les recommandations suivantes :

- Création d'une Base de Données Centralisée ;
- Mécanismes de Partage d'Informations ;
- Identification des Compétences Clés ;
- Promotion des Compétences Clés ;
- Utilisation d'Outils Technologiques.

Ces outils faciliteront le stockage, l'accès et la diffusion des connaissances au sein de l'organisation des nouvelles unités dans l'intégration du Management stratégique.

Le point de convergence de ces études est la mise en place des processus de planification stratégique dans les organisations publiques commerciales afin de les rendre performantes, rentables et compétitives dans leur environnement concurrentiel. D'autres auteurs traitent également de l'amélioration des procédures opérationnelles, soulignant que cela requiert des acteurs opérationnels possédant les connaissances et compétences nécessaires pour trouver et adapter les outils de gestion opérationnelle adaptés à leur secteur d'activité. Le dénominateur commun reste donc les compétences techniques et intellectuelles des managers dans la gestion stratégique et opérationnelle.

Cependant, la présente étude se distingue des recherches antérieures en ce qu'elle vise à analyser l'effectivité et la performance du processus de gestion stratégique, ainsi que leur incidence sur les opérations dans les entreprises publiques commerciales congolaises, plus précisément dans le cas des Lignes Maritimes Congolaises (LMC SA).

De cette problématique, il ressort la question principale suivante : "Qu'en est-il du management stratégique dans les sociétés publiques commerciales congolaises, particulièrement dans le cas de LMC SA ?"

Le traitement de cette question principale soulève également les questions auxiliaires suivantes :

1. Le management stratégique est-il fonctionnel dans les entreprises publiques commerciales, notamment à LMC SA ?
2. Comment le management opérationnel met-il en œuvre les décisions stratégiques ?

## **I.2. Objectif et portée de l'étude**

### ***I.2.1. Objectifs poursuivis***

L'objectif de ce travail est d'analyser comment les organisations publiques commerciales appartenant à l'État congolais mettent en œuvre les processus de planification stratégique et leur impact sur la gestion opérationnelle. Il vise spécifiquement les éléments suivants :

1. Comprendre les concepts théoriques du processus de management stratégique et leur pertinence pour le management opérationnel ;
2. Décrire le fonctionnement du processus de gestion stratégique et opérationnelle des entreprises publiques commerciales congolaises, en prenant l'exemple de LMC SA ;
3. Analyser l'effectivité et la performance du processus de planification stratégique ainsi que son incidence sur le circuit opérationnel de LMC SA.

### ***I.2.2. Portée de l'étude***

La mise en place de la stratégie ayant un impact sur le fonctionnement opérationnel, la pertinence de cette étude réside dans l'analyse spécifique des outils de gestion stratégique utilisés par les entreprises publiques commerciales en RD Congo, ainsi que des moyens opérationnels qu'elles emploient pour atteindre leurs objectifs.

Cette étude se concentrera sur la planification stratégique et les opérations, à travers des entretiens semi-directifs (anonymes) avec les structures organisationnelles, ainsi que l'analyse de données sur les décisions stratégiques, les ressources et les directions opérationnelles, issues des rapports annuels internes et du plan de relance du comité de la Direction Générale.

### **I.3. Hypothèses de recherche**

Tout chercheur part avec certaines hypothèses concernant les problématiques qu'il étudie. Une hypothèse est une ou plusieurs propositions qui ne sont que des possibilités formulées comme réponses provisoires aux préoccupations soulevées par la problématique (LUTUTALA 2016, cité par Marissa MUNIAMPALA 2022). Elles permettent de donner des réponses temporaires qui devront être confirmées ou infirmées tout au long de l'analyse.

Étant donné le caractère qualitatif, exploratoire et descriptif de cette étude, nous n'avons pas jugé opportun de formuler des hypothèses, car la plupart seraient relativement évidentes. Par exemple : "Les entreprises publiques du secteur marchand sont soumises au régime du droit commun et à leurs dispositions dérogatoires. De ce fait, elles fonctionnent comme toutes sociétés commerciales de par leur vision, la construction de leur stratégie, l'évaluation de la performance de leur gestion opérationnelle" (COPIREP 2021). Normalement, le management stratégique devrait être fonctionnel, mais au regard du contexte défini ci-haut, il est important d'aller vérifier l'effectivité de ces pratiques.

### **I.4. Méthodologie de la recherche**

Cette étude s'inscrit dans une approche descriptive de l'effectivité du processus du management stratégique ainsi que leur incidence sur le management opérationnel des sociétés publiques commerciales congolaises. Certaines techniques seront utilisées pour collecter les données et les analyser.

Face au présent sujet, nous allons recourir aux méthodes et techniques suivantes :

- La technique documentaire, qui a permis de consulter tous les documents disponibles et susceptibles de nous fournir les éléments d'analyse relatifs à ce travail, tels que les rapports annuels (2019-2023) ;
- Les entretiens semi-directifs, qui ont permis d'avoir des échanges avec les experts et membres du comité décisionnel interne de LMC SA, ainsi que les responsables des directions opérationnelles, afin de confronter les théories aux pratiques ;
- L'analyse qualitative des données, qui a permis d'analyser le circuit décisionnel des stratégies et des opérations dans les sociétés commerciales appartenant à l'État congolais, à partir de l'échantillon de données de LMC SA ;
- L'analyse exploratoire des données, qui a permis d'explorer les données financières afin de comprendre la gestion des ressources et les indicateurs de performance de la stratégie.

Pour réaliser ce travail, nous nous appuyons sur :

- Les ouvrages de management (stratégique, opérationnel, public), les articles de revues, les thèses de doctorat et les mémoires de master ayant un lien avec notre sujet de recherche ;
- Les sites internet ;
- Les journaux officiels de l'État ;
- Les rapports tels que ceux des entreprises du portefeuille de l'État congolais, les rapports annuels de gestion, etc.

Cette approche méthodologique nous permettra de mettre en place une planification adaptée et de parvenir à répondre à la question principale et aux questions auxiliaires posées précédemment.

### **I.5. Échantillon de l'étude**

Pour analyser la problématique de cette étude, nous avons choisi Lignes Maritimes Congolaises (LMC SA), l'une des entreprises publiques congolaises transformées en société commerciale. Cela nous permettra d'explorer les données relatives à ses décisions stratégiques, au déploiement de ses objectifs opérationnels, à ses ressources stratégiques et à ses indicateurs de performance.

### **I.6. Délimitation temporelle et canevas de travail**

Notre étude porte sur la période allant de 2019 à 2023. Nous avons structuré notre travail en quatre chapitres :

- Introduction
- Revue de la littérature théorique et empirique
- Méthodologie
- Discussion des résultats, contribution managériale et limites
- Enfin, nous inclurons une conclusion générale, des annexes et une bibliographie.

Cette structure nous permettra d'aborder la problématique de manière approfondie et structurée, en nous appuyant sur les données de LMC SA sur la période 2019-2023.



## CHAPITRE II : REVUE DE LA LITTÉRATURE

### Préambule

Ce deuxième chapitre aborde le cadre conceptuel et théorique de la problématique relative à la mise en place du processus de planification stratégique et au management opérationnel des entreprises publiques. Il est important de comprendre succinctement l'émergence des réflexions et des concepts du management des organisations publiques, afin de mieux appréhender ceux de la stratégie et des opérations. Ce chapitre est donc essentiellement conceptuel, descriptif et réflexif. Il s'articulera autour des thèmes suivants : le management des entreprises publiques et quelques concepts du management

### II.1. Management des entreprises publiques

L'objectif de cette section est de présenter de manière concise, mais exhaustive les définitions et approches du management, tant dans l'entreprise en général que dans le secteur public en particulier. Il s'agit d'établir les bases conceptuelles nécessaires à la compréhension du management des organisations publiques, qui sera développée dans les sections suivantes.

#### II.1.1. Quelques concepts du management

« Une relation de dynamisme, d'adaptation entre le dirigeant et ses collaborateurs pour un but commun grâce au savoir-faire que mettent les deux parties autour de ce dernier »(Alexandre , 2015).

Selon M. Crener et B. Montell, (1971) c'est une façon de diriger et de gérer rationnellement une organisation afin d'organiser les activités, de fixer les objectifs et les buts, de bâtir la stratégie en utilisant au mieux les hommes, les ressources matérielles, les machines, et la technologie dans le but d'accroître la rentabilité et l'efficacité de l'entreprise.

Pour P. Drucker (1974) d'un côté, le management est une activité censée obtenir des hommes un résultat collectif tout en leur donnant un but commun et des valeurs communes accompagnés d'une organisation convenable et une formation nécessaire afin que ces derniers soient performants et puissent s'adapter au changement.

Le management lui, comme Henry FAYOL, (1916) le perçoit " de la prévoyance, de l'organisation, du commandement, de la coordination, du contrôle" tous ces mots expriment une capacité de mettre en place des moyens de gestion efficace appliqués par une équipe compétente dont l'objectif unique pour les deux parties est la rentabilité de l'organisation. Un rapport machine et exploitant.

Ce concept n'est pas neuf, mais évolutif au fil du temps et actuellement les paradigmes qui les constituent ont beaucoup évolué comme évoqué par Annie B et Cécile B en 2015 et résumé dans le tableau ci-dessous :

**Tableau 1 : Evolution des conceptions du management**

Conception traditionnelle	Conception actuelle
Planifier (de façon formelle et rigide)	Finaliser (définir des objectifs clairs et connus)
Organiser (de façon parcellisée)	Organiser (coordonner/définir et répartir les missions/rôles individuels et travaux d'équipe)
Coordonner des activités cloisonnées	Allouer les moyens cohérents en fonction des objectifs
Commander avec des directives descendantes	Animer les hommes et les équipes avec participation
Contrôler <i>a posteriori</i> et/ou <i>a priori</i> avec sanction	Piloter, suivre, apprécier, mesurer la performance

Source : *Défis et logique d'action* (Annie B & Cécile 2015)

Pour nous, le management doit être compris comme la possibilité et la capacité de coordonner, de diriger des ressources humaines, financières et matérielles de manière efficiente au sein d'une organisation.

« Le vocabulaire français dispose d'une grande diversité de termes pour exprimer finement la notion anglophone de *manager*, parmi lesquels : *gérant, gestionnaire, dirigeant, directeur ou directrice, responsable, cadre, administrateur ou administratrice, chef de service, chef d'équipe, entraîneur, chef de projet.* » (wikipedia, s.d.).

### **II.1.2. Concepts sur l'entreprise**

En effet, (Corhay & Mbangala, 2008), « *définissent l'entreprise comme une entité économique organisée qui, par la combinaison des facteurs de production, fabrique des biens et des services pour un marché déterminé, en poursuivant des objectifs multiples* » (p. 9).

Pour (Généreux, 2017), « *l'entreprise est une institution qui rassemble un certain nombre de facteurs en vue de la production des biens et services ; alors que le Dictionnaire universel définit l'entreprise comme étant une unité économique de production à but commercial* » (p. 8).

Selon (Verhulst, 2021), « *l'entreprise est une cellule économique où sont combinés, à l'initiative et sous la responsabilité de l'entrepreneur, des facteurs matériels et humains, en vue de la production des biens et services, dans le but de lucre* » (p. 9).

De manière générale, nous disons que l'entreprise est une structure qui combine trois facteurs de production : ressources humaines, financières et matérielles dans le but de réaliser des recettes, de s'étendre, de s'accroître et d'occuper une position incontournable dans son secteur d'activité.

### ***II.1.3. Notions et conceptions sur les entreprises publiques***

Les approches conceptuelles sur la nature, l'existence et la pertinence des entreprises publiques sont diverses, complémentaires et évolutives. Elles reflètent les transformations de ces organisations au fil du temps, dans un contexte de croissance économique continue à un rythme effréné. Cette évolution oblige les entreprises publiques à s'adapter en permanence pour rester compétitives. Il est donc essentiel de se concentrer sur les réflexions les plus pertinentes afin de mieux cerner l'objet de cette recherche et de mener une analyse approfondie et juste.

Plutôt que de chercher à être exhaustif sur ce sujet complexe, nous nous attacherons à retenir les éléments conceptuels clés permettant de bien comprendre les enjeux du management des entreprises publiques. Cela nous aidera à circonscrire le périmètre de notre étude et à orienter nos analyses de manière rigoureuse.

*« Une entreprise publique est une entreprise sur laquelle l'État peut exercer directement ou indirectement une influence dominante du fait de la propriété ou de la participation financière, en disposant soit de la majorité du capital, soit de la majorité des voix attachées aux parts émises »* (insee, s.d.)

Selon (Brameret, 2014) *« Les entreprises publiques sont des prolongements de personnes publiques, chargés de la gestion d'activités économiques revêtant parfois les traits d'activités de service public »* (p. 23).

*« Selon le dictionnaire encyclopédique de l'administration publique, une entreprise publique est une organisation hybride. C'est un organisme public qui doit mettre en œuvre des politiques publiques et qui, en même temps, réalise des opérations de nature commerciale en vendant des biens et des services »* (Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique).

De ce qui précède, pour nous c'est toute entreprise appartenant à l'Etat, Organisme qui appartient en majorité à l'Etat ou à des collectivités territoriales et exerçant une influence prédominante sur l'activité de ce dernier. C'est aussi une entreprise détenue en majorité par l'état, qui en est actionnaire principal ou à 50% pour certaines.

*« Parlant de l'objet de leur existence, les raisons d'existence des entreprises publiques sont multiples »* (L'Héritau, Pourquoi des entreprises publiques, 1972). Aux motifs d'ordre économique et industriel généralement admis se juxtaposent des facteurs idéologiques, politiques, historiques. Selon le pays et selon le moment d'implantation de ces enclaves économiques dans l'État, les explications, généralement ponctuelles, varient.

D'autre part (L'Héritau & Raffinot, Gestion étatique de la monnaie, 1982) *« donne les raisons selon lesquelles leur existence contribue au développement social des citoyens et peut servir d'administration pour répondre au besoin de l'intérêt général, des établissements publics à caractère commercial fournissant des biens et services administratifs ou commerciaux »*.

### ***Parallélisme des entreprises publiques selon les Etats***

En Europe, par exemple, et notamment en France, la place des entreprises publiques est très différente d'un secteur d'activité à un autre. *« Dans le cas de l'industrie charbonnière, de la production et de la distribution d'électricité et de gaz de même que dans le domaine des télécommunications, les entreprises*

*publiques ont le quasi-monopole. Par contre elles occupent une place déjà moins importante dans la construction aéronautique, dans la fabrication d'armement, dans les transports et dans la construction immobilière. Enfin, leur importance est secondaire dans le secteur pétrolier, la construction automobile, la chimie et les services »(Chenot, 1963).*

Souvent, les analyses sur le rôle des entreprises publiques se limitent à quelques cas particuliers, ne permettant pas une compréhension globale de la question. En réalité, c'est l'intervention croissante de l'État dans les sphères économique, commerciale et industrielle qui est au cœur de cette problématique.

Cette intervention étatique a pris des formes diverses, variant selon les pays. Certains ont privilégié le développement d'entreprises publiques, tandis que d'autres ont plutôt opté pour une approche réglementaire. Au-delà de ces différences dans l'importance accordée aux entreprises publiques, la notion même d'entreprise publique demeure problématique.

Le recours aux entreprises publiques constitue une réponse juridique et institutionnelle à des problèmes multidimensionnels. Ces problèmes touchent à la fois des enjeux économiques, politiques, sociaux et organisationnels. Une analyse approfondie est donc nécessaire pour saisir pleinement le rôle et les implications des entreprises publiques.

## **II.2. Le management des entreprises publiques**

Le management des organisations publiques représente encore à ce jour un concept à la fois incontournable et méconnu (Annie Bartoli, Cécile Blatrix, 2015). Les transformations et la modernisation des entreprises sont de plus en plus importantes et demeurent complexes selon les pays. Elles se veulent dynamiques, compétitives et performantes en s'adaptant aux nouvelles mutations d'un environnement concurrentiel des entreprises.

Ce concept les stimule à la créativité, à l'innovation, à l'entrepreneuriat et voir à l'intrapreneuriat. L'entrepreneuriat, étant un ensemble de méthodes et de processus par lesquels une personne vient à entreprendre au sein même de son entreprise afin d'attirer de nouveaux talents, fidéliser ses collaborateurs et développer sa croissance, *« et à laquelle les organisations font recours lors de leur transformation »(strategie-aims.com, s.d.). « Ce qui ramène à des approches d'innovation afin de se réinventant grâce à des idées innovantes susceptibles de diversifier les activités, les produits à forte rentabilité afin d'accroître le chiffre d'affaires, qui est un indicateur de performance et de compétitivité des organisations » (Aliango, 2023).*

Les enjeux du management dans les secteurs publics sont la manière de gérer l'organisation en maîtrisant les troubles de son environnement sur elle et la maîtrise des dysfonctionnements internes qui conduisent à des gaspillages en ressources et moyens. *« D'où le management par le sens » (Thierart, Annie, & Cécile, 2015).* Met l'accent sur la démarche qui aide l'organisation à évoluer de manière pragmatique et réaliste de son état. Elle ne pallierait pas à tous les dysfonctionnements ou à toutes les difficultés, mais elle permet de les repérer progressivement et de trouver les moyens d'amélioration.

La performance économique des organisations, privées ou étatiques trouve un de ses grands fondements dans la place que les gestionnaires accordent à l'innovation et l'entrepreneuriat dans les entreprises.

Il est impossible pour plusieurs chercheurs dans ce secteur d'affirmer le vrai bilan de l'évaluation de la performance d'une action administrative dans le secteur public si ce n'est leur conformité aux lois. Mais

les auteurs (Annie BARTOLI et Cécile BLATRIX 2015) utilisent quelques notions de base afin de montrer un modèle susceptible de mener à cette évaluation de performance dont :

- Les résultats ;
- Les moyens ;
- Les objectifs.

Elles expliquent les résultats sont des rapports attendus entre ces trois notions que nous reprenons succinctement, du fait que l'objectif au résultat l'efficacité, de l'objectif au moyen la budgétisation et du résultat au moyen l'efficience. Ceci définit le triangle de performance qui peut être appliqué dans l'évaluation des actions dans la sphère publique en dépit de toutes les questions que ce schéma peut soulever. Actuellement cette sphère parle davantage d'efficience.

(Bernard B. , 65 schémas pour analyser et changer les organisations publiques, 2018)« *Présente plusieurs schémas démontrant les outils du management public existentiel avec une particularité des forces et des limites permettant de situer toute organisation publique selon son objet d'existence et ses valeurs afin d'orienter son plan d'action à l'efficacité et à l'efficience pour une économie rentable* » (p. 17).

L'auteur s'intéresse aux techniques de gestion et comment l'intégrer dans la gestion des entreprises publiques relativement aux missions de chaque entreprise grâce aux outils de gouvernance actuelle par les hommes dirigeants et membres composants le secteur public.

B. Bernard, nous partage quelques indicateurs de la performance de la gestion publique qui ne se repose pas que sur les ressources disponibles, mais sur les réalisations, les outputs et les impacts de politiques publiques menés sur les inputs.

La gestion publique et leur performance partagent trois éléments de base et d'orientation sur lesquels manager pour leurs évolutions, il s'agit de :

- ✓ La définition des objectifs ;
- ✓ Les moyens d'atteinte des résultats et ;
- ✓ Les mesures.

Ceci permet de trouver la performance en évaluant les réussites et les échecs des objectifs.

De nos jours, l'évaluation de la performance du management public ne se fait plus uniquement de manière quantitative, mais adopte une approche qualitative. Cette nouvelle approche se concentre sur des axes stratégiques choisis par les dirigeants. Ainsi, les décisions stratégiques se déploient en opérations, créant un lien étroit avec les objectifs stratégiques.

Cela implique d'identifier les domaines sur lesquels la décision stratégique sera axée, afin de mieux évaluer la performance de gestion à travers la réalisation d'objectifs fixés sur un délai précis.

Le management public contemporain ouvre les entreprises publiques à de nouveaux partenariats, tels que les PPP (partenariats public-privé), tout en mettant l'accent sur l'autonomisation et la qualité des services. Cette approche moderne contraste avec la tradition, qui se concentrait davantage sur les processus et la quantité des services rendus.

Entre modernité et tradition dans la gestion des entreprises publiques, la modernité accorde de l'importance à l'adhésion des collaborateurs au changement porté par la transformation, tandis que la tradition se focalise sur le respect des procédures, avec ou sans intégration totale, où la connaissance des processus est primordiale.

Les valeurs publiques anciennes reposaient sur le niveau du diplôme et la carrière sur le plus long terme alors que les actuelles se basent sur :

- ✓ La créativité ;
- ✓ Le sens politique ;
- ✓ Les compétences stratégiques.

Les leviers du management public suivants sont des approches utiles en gestion de leurs organisations :

- ✓ L'organisation ;
- ✓ La stratégie ;
- ✓ Le développement du personnel ;
- ✓ La conduite au changement.

Des réformes politico-administratives, telles que l'agencification et la contractualisation, ont des répercussions sur l'identité des fonctionnaires. Comme le souligne Annie BARTOLI, ces transformations exigent des compétences diverses, ce que le New Public Management (NPM) implique.

Cette approche du management public se caractérise par une "diaspora scientifique", c'est-à-dire une combinaison de différents apports disciplinaires. Plus spécifiquement, le NPM présente les caractéristiques suivantes :

- La liberté managériale ;
- La décentralisation ;
- Les compétences (plus de recrutement par diplôme et concours uniquement...).

Ces caractéristiques sont également les indicateurs de performance du management public contemporain. Les transformations des organisations publiques suivent plusieurs approches, à la fois existentielles et améliorées, afin de continuer à répondre aux besoins sociaux et politiques à travers des objectifs clairement formulés.

Le niveau de gestion managériale constitue l'axe principal de ce travail, car il définit les étapes de ce mécanisme, comme le souligne Benoît B. Ces étapes comprennent :

- Comprendre la pertinence de la transformation elle-même ;
- Veiller sur les enjeux à courir ;
- Définir les compétences requises ;
- Orienter les ressources.

*« Les organisations publiques modernes orientées sur les compétences font recours à la gestion des connaissances d'où le schéma 48 nous intéresse, en ce sens que la réalisation des objectifs exige des capacités physiques et intellectuelles à identifier par secteur de responsabilité avant les placements des superviseurs ou responsables d'équipe en plus du fait de continuer à trouver les connaissances à acquérir sur base de ce qu'elle évalue ne pas savoir. En associant l'apprentissage en double boucle » (Argyris & Schon, 1978).*

## ***Pertinence de la transformation des entreprises publiques***

*« La transformation des organisations poursuit un besoin d'amélioration des process, des services ou des produits pour une augmentation des bénéfices ou de rentabilité et présente beaucoup d'enjeux qui ne sont pas que politique » (Ministre, 2014).*

L'étude de Deloitte sur les organisations privées comme publiques montre que très peu des dirigeants assimilent le but que poursuit ladite transformation.

La transformation passe par un programme résumé en 3 grandes étapes, dont la décision, la conception de la nouvelle organisation et l'exécution. *« Avoir des dirigeants capables en énergie et endurance pour conduire cette réorganisation (le mandataire) » (deloitte).* Retiennent notre attention dans cette étude.

L'Homme montre un blocage aux changements naturellement et il lui faut du temps pour comprendre l'objectif de la vision que porte ce dernier, ensuite de le lui faire intégrer au processus de création de la nouvelle structure pour créer de l'engagement et réveiller un dynamisme qui l'impliquera à la réussite du nouveau.

Au Canada, l'hétérogénéité est plus grande encore. Certaines entreprises existent au plan national, d'autres sont exclusivement de juridiction provinciale

*« De surcroît, c'est le secteur de l'économie canadienne qui a progressé le plus rapidement depuis le milieu des années 1960, alors que la quasi-totalité des entreprises publiques n'est pas monopolistique. Plus de 50% de ces entreprises se retrouvent dans les services publics, le secteur industriel, l'exploration et le développement. Elles occupent, en outre, une portion significative des activités liées au logement, à la vente des boissons alcoolisées, à la finance et au développement industriel. Leur importance relative varie d'un secteur à l'autre, mais elle est plus considérable dans le domaine des transports, de l'énergie et des communications » (Niosi, 1981).*

Il ne fait aucun doute que les formes d'intervention étatique dans les domaines industriels, commerciaux et financiers relèvent de considérations économiques. Cependant, ces interventions, aussi multiples que variées, ne sont pas uniquement dues à ces derniers facteurs. Il semble bien que la création et le développement des entreprises publiques aient lieu à des moments et selon des rythmes différents. Leur importance respective et relative constitue certainement un indice parmi d'autres que l'État change et qu'il se structure différemment.

Dans le cas de la République Démocratique du Congo, après la période post-conflit de 2001 à 2006, le pays s'est retrouvé dans une grave crise économique et financière. Pour y faire face, le pouvoir politique congolais avait mis en place depuis 2009 des politiques et des réformes publiques visant à redresser la situation socio-économique du pays. Le gouvernement central, soucieux de réorganiser et de stabiliser l'économie nationale, s'est vu dans l'obligation de transformer les entreprises publiques en sociétés commerciales.

Et pour le Professeur Godet MPOY Kadima, *« la raison fondamentale de toutes ces réformes se résume en un problème du management » (MpoY, 2019).* Le concept commun à notre problématique s'y repose à la différence des types bien précis d'entreprise.

Au vu de la situation catastrophique des entreprises publiques congolaises ces vingt dernières années, décrivant une carence flagrante du management efficace, l'Etat par la COPIREP et son ministère du

portefeuille trouve que le management tant stratégique qu'opérationnel devrait être au centre de toute réflexion pour s'attendre à de meilleurs résultats de cette réforme des sociétés commerciales.

### **II.3. Concepts, approches et théories du Management de la stratégie et de l'opération dans l'entreprise**

#### ***II.3.1. Management Stratégique***

Appliqué au niveau des décideurs, le management public exige une forte capacité de ces derniers à disposer d'une analyse approfondie des ressources, des compétences et de l'environnement pour tout produit ou service qu'ils souhaitent mettre en place. Cette analyse a un impact sur l'ensemble de l'entreprise et sur le long terme.

L'un des grands défis du management public réside dans la prise de décision. Cela suppose de longs et délicats processus d'apprentissage afin de pallier à plusieurs pathologies, notamment les décisions mécaniques prises au sommet sans considérer les réalités du terrain. Des décisions unilatérales et ascendantes sont très constatées dans le secteur public de manière aiguë et accentuée, comme le soulignent Annie et Cécile (2015).

Dans leur ouvrage "Management : L'essentiel des concepts et pratiques" (9e édition, 2014), Stephen Robbins, David De Cenzo, Mary Coulter et Charles et Clemens Ruling ont défini que le besoin actuel de se positionner dans un environnement en forte mutation est un processus de management stratégique important à appliquer.

*« Il montre comment définir la stratégie en mettant en avant les prérequis sur l'analyse de l'environnement auquel évolue l'entreprise face à sa mission. Les décideurs se devraient d'analyser leur environnement et se servir de ces éléments comme fondement de leur décision stratégique »(Management).*

Francine Séguin, Taieb Hafsi et Christiane Demers, dans leur ouvrage "Le management stratégique" (2008), ont mis en avant les processus qui conduisent à la formation de stratégies adaptées à une organisation, permettant de redresser une structure chaotique et d'y mettre de l'ordre.

La position du décideur face aux clients, aux concurrents et à son environnement opérationnel est d'influencer les objectifs de manière à les faire travailler pour un intérêt commun, en référence au concept de "coopération" de Barnard (1938) dans son livre "The Functions of the Executive". Pour y parvenir, le décideur doit donner les moyens nécessaires, notamment la formation, la communication et l'autorité.

Face à une concurrence rude, les seules performances économiques et financières ne suffisent plus. Les auteurs orientent vers la contribution sociale des entreprises, un élément d'apparence négligeable, mais qui se révèle être un atout efficace pour se démarquer de la concurrence de manière spectaculaire. Cela rejoint les notions de responsabilité sociétale des entreprises.

*« Les entreprises sont axées uniquement sur des activités susceptibles de pouvoir réaliser des bénéfices, celles à caractère social ont une portée marketing uniquement pour la plupart d'entre elles. L'importance d'intégrer la RSE qui porte sur le fait que le rôle et la mission de l'entreprise ne s'arrêtent pas qu'à produire des biens et services, créer de la valeur, redistribuer de la richesse et offrir des emplois, mais aussi de former, d'insérer, de contribuer au développement de leurs parties prenantes et*



*des territoires dans lesquelles se déploient leur vision et leur objectif. L'outil de matrice de matérialisation permet de définir les importances des parties prenantes et de l'entreprise, elle-même lorsqu'elle est créée ou revisite son objet d'existence au regard des actions RSE qui porte sur le capital humain, l'environnement, la communauté en principale. Elle s'apparente beaucoup à l'éthique, mais elle ne l'est pas et intègre l'une des normes de certification comme ISO, la 90001 »(Abboubi, 2023).*

*« Le développement d'un avantage concurrentiel passe par un investissement des coûts considérables sur les objectifs de la stratégie bien définie grâce à la compréhension des fonctions et leurs relations dans l'entreprise »(Concepts de la chine des valeurs des clients, 1985). « Considérer les fournisseurs et les concurrents devraient être intégrés comme prérequis dans l'étude de l'environnement avant l'investissement lorsqu'on poursuit des résultats satisfaisants. L'entreprise dispose des ressources limitées pour des besoins illimités, le principe des priorités par des analyses financières sur des branches de finance fondamentales à la gestion financière de l'entreprise est pertinent pour une entreprise commerciale. Elle conduit sur une culture d'étude et des pratiques des décideurs, épreuve de la capacité de décision dans la vie de l'entreprise face au positionnement sur le marché international mettant en avant les départements clés de gestion d'entreprise face aux informations qu'ils ont de la concurrence desquels les décisions ont des impacts directs sur le reste de l'entreprise »(Wilfried & Mpereboy, Finance d'entreprise, 2023).*

Le savoir-faire en gestion et en innovation est un facteur important dans le monde de l'industrie. Il montre la capacité de l'entreprise à faire face aux changements des règles du jeu auxquelles elle est exposée, afin d'optimiser sa rentabilité et son profit à court terme, tout en assurant la pérennité de l'entreprise à long terme. Les auteurs ont qualifié cette stratégie de "corporative et d'affaires", en fonction du type de marché à desservir.

La préoccupation du dirigeant sur le système ouvert de l'entreprise consiste à rassembler les parties externes et internes autour de son objectif principal, grâce à la stratégie de gestion des entreprises ouvertes, selon le modèle de Katz et Khan (1966). *« La stratégie d'entreprise est l'ensemble des choix d'allocation de ressources qui définissent le périmètre d'activité d'une organisation en vue de réaliser ses objectifs. Les DAS sont des axes de la stratégie classique qui cherchent à assurer sa rentabilité, son développement, sa pérennité et le bien-être qu'elle apporte aux salariés »(wikipedia, s.d.)(Bakengela, 2023).*

Les DAS (domaines d'activités stratégiques) sont des lignes directrices pour l'entreprise, qui permettent d'évaluer la performance de la stratégie des décideurs ou de leurs équipes dirigeantes. Ils vont au-delà des simples réalisations financières positives, en se concentrant sur la capacité de l'entreprise à s'adapter aux changements externes, comme l'adoption des concepts et outils numériques aujourd'hui.

De ce qui précède, les idées innovantes ne peuvent voir le jour que si elles respectent les processus de mise en place pour leur matérialisation. Cependant, les processus seuls ne suffisent pas. Il faut également mettre en place des DAS sur lesquels seront focalisées et construites les stratégies.

Ce qui se construit au niveau décisionnel, par les acteurs leaders et managers, est souvent opposé et rejeté par certains. Pourtant, ces deux rôles sont indissociables dans le processus de gestion et d'élaboration de la stratégie d'entreprise.

Les auteurs affirment qu'un gestionnaire doit être à la fois un manager, capable d'une bonne gestion du présent, et un leader, capable de prévoir l'avenir dans le but d'assurer la pérennité de l'entreprise. Ces deux rôles permettent au gestionnaire d'avoir la possibilité de faire adhérer le reste de l'équipe.

« Ces connaissances particulières du management stratégique sont des pratiques incontournables dans une entreprise commerciale, poursuivant l'objectif d'être leader et compétitive dans le marché »(Le management stratégique).

### **II.3.1.1. Stratégie**

Le DAS (domaine d'activités stratégique) est un indicateur de résultat. Il représente la partie opérationnelle de l'objectif général, donnant ainsi l'orientation stratégique à laquelle s'inscrit l'entreprise. Il démontre le niveau de performance de l'entreprise grâce aux objectifs définis dans le cadre du "Management et contrôle de gestion" (p. 151).

Le "Management et contrôle de gestion" définit la stratégie comme des décisions que prend l'entreprise sur le long terme, dans le but de s'insérer dans son environnement. De ce fait, les décideurs se doivent d'effectuer un diagnostic des ressources relatives à cette stratégie, avant sa mise en œuvre. Cette stratégie se déploie ensuite en plusieurs objectifs, avec des actions à réaliser sur les courts et moyens termes.

« En elle, porte la formulation de ladite stratégie qui se repose sur la réflexion des dirigeants, comment ils la structure et le management sur l'ensemble des actions pour la matérialiser »(Pigé, Brenet, & Al, 2008).

(Bernard B. , Management public), définit la démarche stratégique « comme la ligne directrice des objectifs censé produire un ou plusieurs effets positifs dans l'organisation 'intention balistique à l'atteinte d'une cible' » (p. 79). Et doit s'adapter aux évolutions constantes d'un environnement.

### **II.3.1.2. Planification stratégique**

La planification stratégique peut parfois s'avérer être un outil inadapté, notamment dans le cadre du "Management et contrôle de gestion" où l'on retrouve les stratégies délibérées. Dans cette approche, l'entreprise a la totale liberté de construire sa décision, ce qui peut paraître satisfaisant en théorie. Cependant, sa mise en œuvre est souvent bloquée par l'effectivité des procédures d'étude avant la prise de décision (p. 157).

De ce fait, la planification de la stratégie ne s'applique pas de la même manière partout selon un modèle standard, mais elle se définit plutôt selon les raisons d'être de l'entreprise et son but principal.

Dans le domaine du management, les auteurs catégorisent la planification stratégique en deux types : la planification formelle pour les grandes structures et la planification informelle pour les petites. La planification formelle poursuit des objectifs tels que donner une ligne directrice à l'entreprise, minimiser l'impact des changements, maîtriser les pertes et les actions en trop, et permettre le contrôle en définissant les procédures (L'essentiel des concepts et pratiques).

Cependant, cette approche formelle comporte quelques inconvénients, comme une barrière à la créativité et à l'intuition, qui sont pourtant des valeurs concurrentielles importantes dans un environnement dynamique. L'entreprise ne doit pas s'arrêter au succès d'aujourd'hui, mais doit aussi développer des capacités d'innovation à chaque mutation de l'environnement, sur le plus long terme possible, jusqu'à en faire une véritable culture d'entreprise.

Nous comprenons donc que la planification stratégique doit comprendre des objectifs et des plans adaptés à la vision de chaque entreprise, et qu'elle doit nécessairement être suivie et contrôlée en permanence. La stratégie sert de ligne de conduite, d'élément conducteur et de base sur lesquels les efforts au sein de l'entreprise convergent pour sa réalisation.

### ***II.3.1.3. Facteurs de gestion stratégique***

La planification stratégique se repose sur des processus culturels (convictions implicites) et politiques (réflexion stratégique) du milieu d'implantation et d'expansion de l'entreprise. Le choix des éléments d'analyse de la stratégie peut procéder par une analyse externe visant à comprendre les avantages du concurrent et les menaces qui s'avèrent être les forces de ce dernier, afin de pouvoir les prévenir. Et par une analyse interne qui, elle, ramène le résultat sur ce qu'est la filière en termes de forces et de faiblesses.

Les éléments d'analyse de la stratégie sont issus d'une liste exhaustive définie au préalable, grâce aux facteurs clés sur lesquels l'entreprise devra se concentrer. Cela permet de définir les données à analyser afin de mieux définir les perspectives de renforcement, si nécessaire. Ces perspectives peuvent inclure le soutien de l'État, la mise en place de partenariats, voire même des accords avec des concurrents sur des clauses de prix ou des situations fiscales.

### ***II.3.1.4. Plan d'action stratégique du MS***

La figure du MS selon le DSG 'Management et contrôle de gestion' résonne sur :

- ✓ L'analyse stratégique ;
- ✓ Les stratégies d'innovation ;
- ✓ Les choix stratégiques et structures d'entreprise ;
- ✓ Croissance externe, partenariats et réseaux.

Plan dans lequel l'homme est le vecteur qui stimule les intérêts individuels pour les faire converger à l'intérêt général c'est le but que poursuit l'entreprise.

### ***II.3.1.5. Les décisions stratégiques***

Elles se basent sur l'analyse stratégique, qui oriente des choix à faire pour la survie de l'entreprise après une étude approfondie et minutieuse de son environnement. L'approche évolutionniste nous intéresse au fait que les entreprises qui survivent et réussissent sont celles qui savent s'adapter à l'environnement (p. 156-157).

Elles partent d'une combinaison entre une composante intentionnelle (la vision initiale) et une composante émergente (dynamique organisationnelle) pour (Bernard b. , 2018). Mintzberg et Waters (1985) les résument par des stratégies délibérées et émergentes (p. 80).

### ***II.3.1.6. Outil de la stratégie***

DSG, donne un tableau synoptique qui permet de structurer les outils qui peuvent être utilisés comme guide de la mise en place de la stratégie.

Celui de benchmark pencher sur la concurrence attire notre attention dans ce cas d'étude, il s'avère un outil pertinent comme souligné, basé sur les aspects externes de nos activités (CA à l'export, Budget R&D, Idées innovantes, niveau de digitalisation,) Afin d'améliorer les internes et de se performer (p. 163).

« *Le Benchmark permet une simulation d'entreprise* » (Niessen, 2023). Au fait des facteurs qu'il offre comme indicateur de performance d'une entreprise tout en regardant le progrès que font ses concurrents par la lecture des rendus de leurs activités, dont les états financiers annuels. Ils expriment la santé de l'entreprise et les éléments constitutifs de décisions prises sur la gestion de l'exercice.

#### ***II.3.1.7. Choix de la stratégie***

Les DSG, Management et contrôle de gestion nous renseignent sur les 3 orientations du choix de la stratégie de l'entreprise dont :

- Le positionnement, quel position l'entreprise se veut dans son marché face à ses concurrents, d'où interviennent les facteurs des coûts, de différenciation (valeur ajoutée et particulière à soi) et la focalisation (niche de marché) ;
- Le vecteur de croissance, souhait de toute entreprise, trouver lequel emmènera la filière à cette croissance, la diversification (exige de nouvelles compétences tant scientifiques que techniques, donc l'entreprise diversifiée) soit la spécialisation (repose sur des compétences uniques et de l'expérience, donc l'entreprise fonctionnelle) ;
- Les accompagnements, la méthodologie pour y arriver après que les choix du positionnement et de la croissance soient faits, quelle structure utiliser pour matérialiser ces derniers. Les méthodes de centralisation, de décentralisation des décisions, les partenariats nécessaires grâce aux études exogènes et endogènes de l'entreprise.

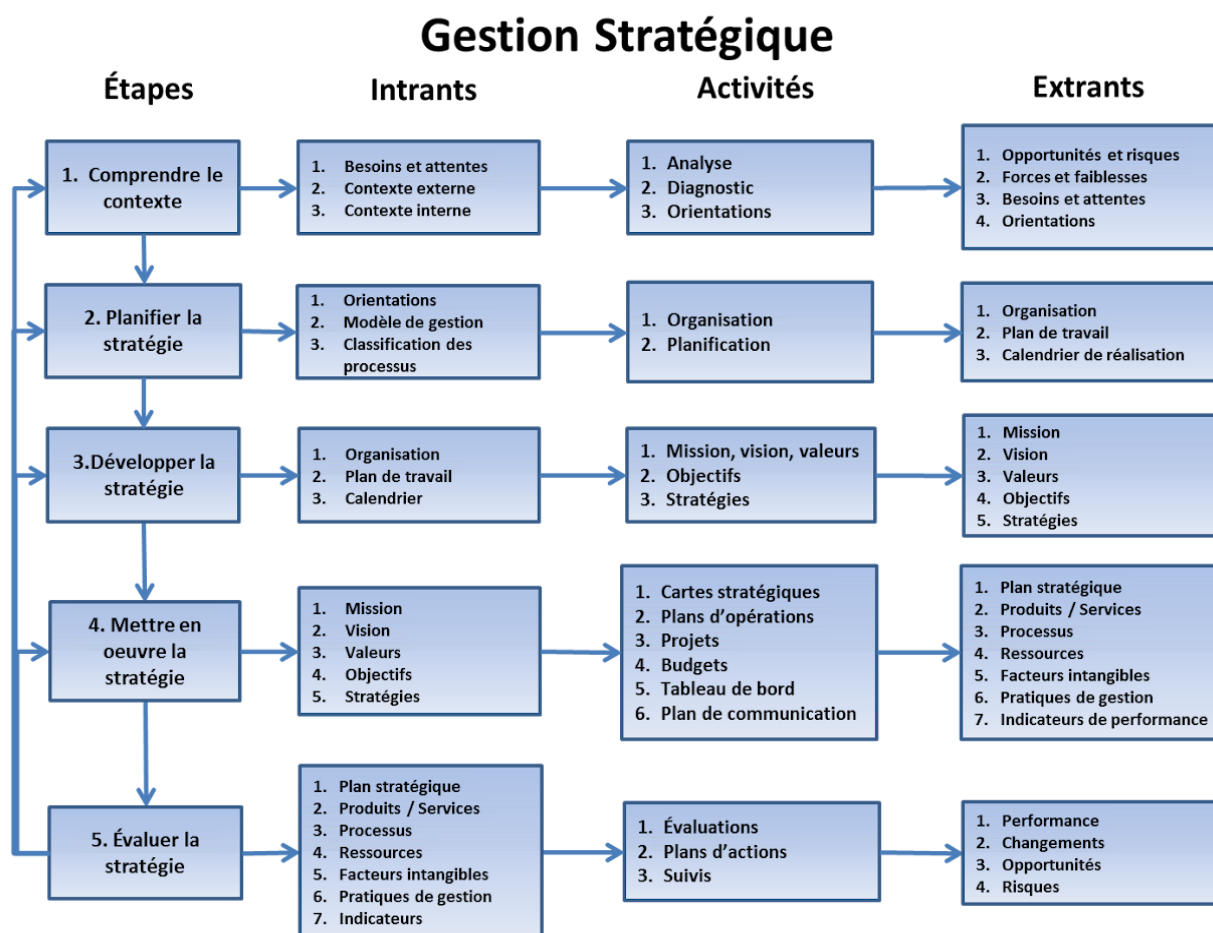
#### ***II.3.1.8. Processus du Management Stratégique***

Le processus du management stratégique est constitué de la planification, la mise en œuvre et l'évaluation de la stratégie.

- Identifier la mission, les objectifs et les objectifs en cours de l'organisation ;
- Analyse externe : les possibilités et les menaces ;
- Analyse interne : les forces et les faiblesses (L'essentiel des concepts et pratiques, 2015).

Ensuite la formulation de la ou des stratégies.

Figure 1 : Processus de gestion stratégique



Baromètre de la stratégie (Google, s.d.)

Ce schéma est une synthèse à la démarche stratégique à laquelle s'applique les entreprises.

### II.3.2. Le Management opérationnel

#### II.3.2.1. Notions

Le management opérationnel vise des objectifs intermédiaires menant à un objectif principal. Ce management est sectionné et est utilisé pour des décisions à court terme ayant un impact sur la qualité des prestations, services ou la présentation d'un produit dans l'entreprise. Il met en place les moyens nécessaires à la réalisation du management stratégique.

Pour améliorer les performances opérationnelles des organisations par le biais de la gestion des connaissances et des compétences, il est recommandé de mettre en place un système efficace de gestion des connaissances. Cela implique la création d'une base de données centralisée où les connaissances et compétences des employés peuvent être stockées, partagées et mises à jour de manière transparente.

En parallèle, des processus clairs de partage de ces informations devraient être établis afin de garantir que les bonnes connaissances parviennent aux bonnes personnes au bon moment. Cela peut être accompli par la mise en place de réunions régulières pour échanger de bonnes pratiques, la formation

des employés sur la collecte et la diffusion des connaissances, ainsi que l'utilisation de plateformes collaboratives et de réseaux sociaux internes pour encourager la communication et la collaboration.

Il est également nécessaire pour une entreprise d'intégrer les changements, notamment la digitalisation, dans les secteurs publics congolais.

De même, l'identification des compétences clés au sein de l'organisation est essentielle pour permettre une meilleure allocation des ressources et une gestion plus efficace des projets. La promotion de ces compétences clés et la mise en place de programmes de formation continue peuvent également aider à renforcer les performances organisationnelles.

Enfin, l'utilisation d'outils technologiques tels que des systèmes de gestion des connaissances et des plateformes de formation en ligne peut faciliter le stockage, l'accès, et la diffusion des connaissances au sein de l'organisation, contribuant ainsi à renforcer la capacité d'adaptation de l'entreprise face aux défis opérationnels.

*« En intégrant ces différentes approches, les organisations pourraient bénéficier d'une gestion plus efficace de leurs connaissances et compétences, ce qui pourrait à terme améliorer leurs performances opérationnelles »(Girodon, 2015).*

### **II.3.2.2. Concepts**

#### *Le management opérationnel - Comprendre les bases*

Dans cette section, nous allons explorer les concepts fondamentaux du management opérationnel et comprendre son rôle essentiel dans la réalisation des objectifs opérationnels d'une entreprise.

Le management opérationnel englobe les processus, les activités et les décisions nécessaires pour assurer le bon fonctionnement et la productivité des opérations quotidiennes d'une entreprise. Cela inclut la planification, l'organisation, la direction et le contrôle des ressources et des processus opérationnels. Le management opérationnel se concentre sur la gestion efficace des processus de production, de la logistique, de la gestion des stocks, de la qualité et de la maintenance. Il vise à optimiser l'utilisation des ressources de l'entreprise, à améliorer la productivité et à garantir la satisfaction des clients en matière de délais, de coûts et de qualité des produits ou services. Grâce à une approche structurée du management opérationnel, les entreprises peuvent réduire les gaspillages, améliorer la flexibilité et la réactivité face aux changements du marché, tout en maintenant un niveau élevé de qualité et de performance opérationnelle. Cela contribue de manière essentielle à la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise.

### **II.3.2.3. Enjeux, rôle et place**

Le management opérationnel est crucial pour garantir le bon fonctionnement des activités quotidiennes d'une entreprise, ainsi que son rôle et sa place dans la stratégie globale de l'organisation. Le management opérationnel joue un rôle essentiel dans la mise en œuvre des stratégies et des objectifs opérationnels définis par la direction. Il vise à garantir l'efficacité des processus, la qualité des produits ou services, et la satisfaction des clients tout en optimisant l'utilisation des ressources et en minimisant les coûts.

En effet, le management opérationnel permet de :

- Assurer la productivité et la performance des opérations au quotidien
- Optimiser l'allocation et l'utilisation des ressources (humaines, matérielles, financières)
- Maintenir des niveaux de qualité élevés pour les produits et services
- Répondre de manière flexible et réactive aux fluctuations de la demande
- Identifier et réduire les gaspillages et les inefficacités
- Atteindre les objectifs de coût, de délai et de qualité fixés

Ainsi, une gestion opérationnelle rigoureuse et efficace est essentielle pour permettre à l'entreprise d'exécuter sa stratégie avec succès et de rester compétitive sur son marché. Elle constitue un levier important pour la réussite globale de l'organisation.

#### ***II.3.2.4. Schéma opérationnel (Exploitation)***

Comprendre le schéma opérationnel

Cette section offre un aperçu détaillé du schéma opérationnel, mettant en lumière les processus clés et les pratiques opérationnelles nécessaires à la réussite d'une organisation. Le schéma opérationnel englobe l'ensemble des activités, des flux de travail, des ressources et des procédures qui contribuent à la réalisation des objectifs opérationnels. Cela inclut la gestion de la production, la logistique, la qualité, la maintenance, et la gestion des ressources humaines.

1. Gestion de la production : Le schéma opérationnel englobe la planification, l'organisation et le contrôle de la production, y compris la gestion des ressources matérielles, la conception des processus de fabrication, la gestion des stocks et la coordination des lignes de production. Cela peut également inclure l'optimisation des processus de fabrication pour améliorer l'efficacité et réduire les coûts ;
2. Logistique : Le schéma opérationnel intègre également la gestion logistique, qui englobe la planification, la mise en œuvre et le contrôle efficace du flux de matières premières, des produits intermédiaires et des produits finis. Cela comprend la gestion des entrepôts, le transport, la gestion des stocks, la gestion des commandes et la distribution ;
3. Contrôle de la qualité : Le schéma opérationnel comprend des processus et des procédures visant à assurer la qualité des produits ou services. Cela inclut la mise en place de normes de qualité, de processus d'assurance qualité, des procédures d'inspection, et des programmes d'amélioration continue pour garantir la satisfaction des clients et la conformité aux normes de qualité ;
4. Maintenance : La gestion des activités de maintenance est également un aspect essentiel du schéma opérationnel, incluant la planification et l'exécution des opérations de maintenance préventive et corrective pour assurer le bon fonctionnement des équipements, des installations et des actifs de l'organisation ;
5. Gestion des ressources humaines : Enfin, le schéma opérationnel implique la gestion des ressources humaines, y compris la planification des effectifs, le recrutement, la formation, la gestion des performances, et la création d'un environnement de travail positif pour les employés afin d'assurer une main-d'œuvre qualifiée et motivée.

Le schéma opérationnel englobe l'ensemble des activités, des flux de travail, des ressources et des procédures essentielles à la réalisation des objectifs opérationnels d'une organisation. Il intègre l'utilisation de technologies avancées, la flexibilité et l'agilité opérationnelle, la gestion proactive des risques, et est la mesure de la performance pour assurer une gestion efficace des opérations quotidiennes.

### **II.3.2.5. Prérequis des opérations (outils, procédures, certifications, assurances)**

Les exigences du Management Opérationnel

*« Les prérequis essentiels pour des opérations efficaces, y compris l'utilisation d'outils appropriés, la mise en place de procédures efficaces, l'importance des certifications et assurances pour minimiser les risques opérationnels. Les fondements du Management Opérationnel reposent sur l'identification des outils, des méthodes et des standards nécessaires à la gestion efficace des opérations. Cela inclut l'adoption de procédures normalisées, l'utilisation d'outils de gestion de projet, la mise en place de systèmes de contrôle qualité, et la certification des processus conformément aux normes internationales »(Management et opérationnel).*

### **II.3.2.6. Outil du Management Opérationnel**

Les outils spécifiques utilisés dans le management opérationnel contribuent à la gestion efficace des opérations quotidiennes. Les principaux outils du Management Opérationnel comprennent (Roth):

- Des logiciels de gestion de la chaîne d'approvisionnement (ERP, SCM) pour coordonner les activités logistiques
- Des outils de planification et d'ordonnancement de la production (MRP, GPAO)
- Des systèmes de contrôle qualité (SPC, AMDEC) pour assurer la qualité des produits et services
- Des logiciels de gestion des ressources humaines (SIRH) pour optimiser la gestion du personnel
- Des outils d'analyse des performances opérationnelles (tableaux de bord, indicateurs clés)
- Des systèmes d'information d'aide à la décision (BI, aide à la planification)

Ces outils sont essentiels pour coordonner les activités opérationnelles, optimiser les processus et améliorer la productivité globale de l'organisation.

Dans le secteur public, l'utilisation de ces outils permet d'éviter le syndrome du "YAKA" - des intentions sans suite - en s'assurant que les décisions sont bien élaborées et que le processus de mise en œuvre est adapté au secteur d'activité.

La ligne directrice du management opérationnel repose sur les principes du POCCC (Planifier, Organiser, Coordonner, Commander, Contrôler) de Fayol, associés aux processus de finalisation, d'organisation, d'allocation, d'animation et de contrôle décrits par Blatrix et Bartoli.

Cette approche structurée permet d'appliquer et d'analyser les éléments constitutifs du management opérationnel, y compris dans les entreprises publiques commerciales, où l'accent est mis davantage sur la qualité des livrables que sur les volumes.

Ainsi, le management opérationnel représente le pique acéré qui permet de relever les défis les plus ardues, tandis que le management stratégique en est l'iceberg majestueux, imposant et puissant.

## **II.4. Les Must du Management en entreprise : Pertinence des branches constitutives**

Ce travail de recherche analyse la manière de travailler des chefs des départements opérationnels des décisions de la hiérarchie. En charge du déploiement de la stratégie en cohérence avec l'objectif pour une organisation compétitive et autonome, nous mettons en lumière certaines branches sur lesquelles la stratégie peut se reposer et servir de critère d'évaluation de performance en entreprise de manière générale et le secteur public particulièrement dans ce cas précis.



#### ***II.4.1. Entreprises publiques commerciales congolaises : Echantillon de Lignes Maritimes Congolaises SA***

Les entreprises publiques commerciales en RDC, telles que décrites dans la problématique des entreprises publiques, sont l'objet de notre analyse, dont l'échantillon est représenté par LMC SA.

LMC SA, à l'instar d'autres entreprises, utilise les concepts du management. Elle définit ses stratégies par le biais d'un "comité de direction générale", organe réunissant un ensemble de personnes pour la prise de décisions stratégiques. Ces décisions sont ensuite déployées au niveau des directions opérationnelles sous forme d'objectifs spécifiques, servant d'indicateurs de performance lors de l'évaluation par l'organe de contrôle de gestion, dans le cadre du contrat de performance des directions.

Comme le soulignait Sun Tzu, premier théoricien militaire à placer la logistique au cœur des préoccupations du chef de guerre, "la ligne qui sépare l'ordre du désordre s'appelle la logistique". En effet, la logistique, gestion des flux physiques, constitue un élément important de la compétitivité, indispensable pour atteindre le consommateur final. Dans le cas de LMC SA, l'exploitation maritime, notamment le transport fluvial et maritime, est la raison d'être et de la création de cette entreprise publique commerciale.

Ainsi, dans le contexte de l'administration publique et de l'industrie, les deux angles de management se présentent chez LMC SA de la manière suivante :

Management stratégique, utilisé par :

- Le Conseil d'administration
- Le Directeur Général
- Les technostructures rattachées à la Direction Générale
- Les experts du comité

Management opérationnel, appliqué par les directions opérationnelles et d'exploitation :

- La Direction des ressources humaines
- La Direction commerciale
- Les Directions d'exploitation.

LMC SA est une entreprise publique commerciale de la République Démocratique du Congo, soumise au droit commun et jouissant d'un statut commercial. Son activité principale est le transport maritime et la perception des droits de trafic maritime. Cette société détient le monopole du transport à l'exportation des produits miniers, ainsi que la perception et le recouvrement des droits de trafic maritime pour le compte de l'État, en plus des opérations multimodales.

LMC SA fonctionne avec de nombreux concepts de gestion. Selon les plans de relance, son dirigeant peut revêtir soit le rôle de leader, soit celui de manager. L'entreprise vise une modernisation de sa gestion dans divers domaines, tels que le marketing, les services de gestion de projet, l'intrapreneuriat et la redéfinition de ses activités. Cependant, ces changements s'opèrent en fonction des mandataires en place et de leurs plans de relance respectifs.

*« Leader et Manager, Un concept à deux notions essentielles pour un (des) dirigeant (s) dans la gestion d'entreprise, dont le Management décrit succinctement ci haut et le leadership, qui porte une variété de*

*définitions dont l'une est " le processus d'influencer un groupe d'individus pour atteindre un objectif commun et de développer une vision" »(Matata, 2023).*

Leur divergence en même temps leur complémentarité porte sur le fait qu'un leader est porteur d'une vision, qu'il imprègne à ses followers, et des valeurs éthiques qui le pousse à motiver l'adhésion et l'engagement de ces derniers ou l'ensemble de l'organisation grâce à sa manière d'intégrer leur intérêt personnel.

Tout ceci montre ce que la jonction des deux concepts et leurs dérivés a pour conséquence dans les organisations, la direction optimale de l'entreprise, le leader porte des valeurs éthiques d'où son intérêt au développement et satisfaction du personnel à réaliser et agrandir la vision et les missions d'entreprise sous un management orienté résultat via les manières, les procédures de gestion dans son domaine d'activité et sa position.

Cette complémentarité des auteurs, se préoccupe de la gestion des hommes et des projets dans les entreprises, un manager- leader serait un atout au mangement général de l'entreprise.

*Il est préférable de viser le rôle de leader au sein d'une entreprise plutôt que celui se simple manager, du fait que le manager n'existe que parce qu'il eut un Leader porteur d'une vision claire, déclinée en plan aux objectifs, mené et dirigé par le Manager.*

*« Management interculturel : sur le plan international ce management montre comment l'attention et la prise des connaissances des pratiques managériales externes à votre milieu de base selon différentes cultures pour des implantations, d'extensions d'organisation, des rencontres professionnelles visant un marché afin d'en tirer profit au maximum » (Forgerit, 2023)*

Afin de pénétrer le marché international, l'entreprise devra mener une étude approfondie, s'inspirant par exemple du modèle proposé dans le livre "DSG Management et contrôle de gestion 196", notamment dans la partie portant sur la culture d'entreprise. Ce document offre une illustration pertinente sur la distance hiérarchique.

Pour nous, la compréhension de la culture s'avère très importante pour une entreprise évoluant dans un pays en développement. Celle-ci fait face à des concurrents d'origines diverses à l'échelle mondiale. L'entreprise devra donc intégrer une maîtrise des pratiques des affaires et savoir les mener à bien dans d'autres contextes culturels. Que ce soit pour une extension, un partenariat ou le maintien de sa position de leader sur son marché national face à des concurrents apportant leurs propres éléments culturels, cet aspect ne doit pas être négligé, mais au contraire valorisé comme un atout concurrentiel.

Par ailleurs, l'entrepreneuriat spontané au sein de l'organisation stimule le capital humain, permettant ainsi la réalisation de projets entrepreneuriaux. En effet, les aptitudes entrepreneuriales des employés et des managers sont considérées comme une culture d'entreprise à part entière, ne passant pas nécessairement par les longues procédures de l'entrepreneuriat plus organisé. Cette démarche s'appuie sur une stratégie délibérée et impulsée par la direction, en vue d'être progressivement adoptée dans l'ensemble de l'entreprise.

Enfin, l'innovation et l'entrepreneuriat sont intimement liés par leur souci commun de créativité. La courbe de diffusion de l'innovation constitue un outil clé de positionnement pour une organisation, afin de se projeter dans un redressement ou le maintien de sa réussite. Entreprendre consiste à donner vie à un projet à partir d'une idée. À travers ce processus, allant de la conceptualisation du plan d'affaires

jusqu'à sa validation sur le marché, l'entrepreneur doit développer sa capacité créative. Cela permet d'apporter des changements positifs grâce à des procédures assurant à long terme une position élevée de l'entreprise face à ses concurrents, par la réalisation efficace de projets innovants répondant aux besoins du marché.

*« La gestion de projet est une branche comportant des outils permettant d'organiser du début à la fin le bon déroulement d'un ou plusieurs objectifs » (savoir, s.d.). « Une notion qui donne des outils essentiels et important pour la réussite d'un projet et sa gestion par la suite à l'application de certains tel que le RACI, PDCA, CHD, pour ne citer que ça, prérequis qui constituent la base d'un budget prévisionnel réaliste et mesurable » (Teuwa, 2023)*

*« Et notre point d'intérêt relativement à notre sujet de recherche est l'analyse du portefeuille d'activités stratégiques axés sur l'équilibre du portefeuille et la pérennité de l'entreprise. Œil qu'est censé porter tout gestionnaire d'entreprise qu'il soit le premier entrant ou suiveur dans son secteur, l'analyse de son portefeuille oriente les décisions stratégiques à prendre pour les activités qui l'exploitent face à son milieu d'implantation, d'où l'étude de l'environnement a retentit sur chaque choix de stratégie, est l'un des ABC de ce concept. La stratégie suppose une adaptation à l'environnement pour acquérir une position dominante et la défendre »(researchgate, s.d.)*

La partie cachée et la force de commercialisation des produits ou livrables d'un projet est la communication, comment le faire parvenir efficacement au consommateur final. Le monde communique de manière visuelle aujourd'hui grâce à l'extension de l'internet, les différents développements du digital entre autres les réseaux sociaux.

*« Et le marketing étant une notion, un concept permettant de commercialiser un produit, faire une mise en avant d'une marque appliqué au digital permet de découvrir les avantages que la partie digitale nous accorde afin de rendre les décisions stratégiques efficace grâce aux outils digitaux donnant accès à des analyses de comportement des consommateurs, à la position sur le marché du concurrent via google analytique afin de revisiter objectivement la qualité des services ou produits mis sur le marché afin de garder une position souveraine dans son secteur, objectif de grande entreprise »(Steils, marketing Digital, 2023).*

*« La maturité digitale, selon le modèle de Deloitte qui porte sur cinq dimensions dont les clients, la stratégie, la technologique, les opérations, l'organisation et la culture se crée par une intégration de transformation digitale pour arriver à un autodiagnostic dans l'entreprise capable de conceptualiser son marketing de manière efficiente » (Steils, Marketing Digital, 2023).*

*« L'entreprise dispose des ressources limitées pour des besoins illimités, le principe des priorités par des analyses financières sur des branches de finance fondamentales à la gestion financière de l'entreprise est pertinent pour une entreprise commerciale. Elle conduit sur une culture d'étude et des pratiques des décideurs, épreuve de la capacité de décision dans la vie de l'entreprise face au positionnement sur le marché international mettant en avant les département clés de gestion d'entreprise face aux informations qu'ils ont de la concurrence desquels les décisions ont des impacts directs sur le reste de l'entreprise » (Niessen W. , 2023).*

## **Conclusion partielle**

Ce chapitre a exploré divers concepts, évolutions et réflexions issus de travaux de recherche scientifique sur le management des entreprises en général, ainsi que les différentes démarches et outils de gestion stratégique et opérationnelle.

Il a permis d'éclairer notre compréhension du management stratégique et opérationnel, en partant des généralités pour aller vers les particularités, à travers les concepts et interventions d'auteurs. Certains concepts se complètent, tandis que d'autres se contredisent, offrant ainsi une diversité de perspectives permettant de mieux comprendre et partager nos propres points de vue.

Ce chapitre a notamment montré que la gestion stratégique ne se résume pas à des décisions spontanées des dirigeants, mais s'inscrit dans un processus avant la mise en place finale. De même, la gestion opérationnelle n'est pas une simple branche d'exécution des décisions hiérarchiques, mais un mécanisme opérationnel comportant des outils à appliquer lors de son exécution, évalués par des indicateurs définis conjointement par les niveaux stratégique et opérationnel.

Ces éléments serviront de ligne directrice pour le prochain chapitre, afin d'analyser et définir les angles d'observation dans le cadre de l'objectif de guider l'approche méthodologique. Les concepts exposés ici guideront l'analyse future d'un cas particulier, permettant de comprendre le fonctionnement des entreprises publiques à statut commercial en RD Congo, de leur création à aujourd'hui, et d'analyser leur gestion stratégique et opérationnelle.

## CHAPITRE III : METHODOLOGIE

### Préambule

Dans cette partie de notre travail, nous présenterons l'entreprise LMC SA, qui constitue le cadre d'étude de ce travail. L'objectif est d'observer l'effectivité du management stratégique et opérationnel au sein des entreprises publiques transformées en sociétés commerciales, dont l'unique actionnaire est l'État congolais. Cette partie du travail est subdivisée en trois sections :

- La première section porte sur une analyse des données relatives à la prise de décision et aux aspects opérationnels de l'échantillon LMC SA.
- La deuxième section applique une analyse qualitative sur le mécanisme de mise en place du management stratégique et opérationnel par les managers de ces entités, à l'aide d'entretiens semi-directifs.
- La troisième section porte sur une analyse exploratrice des états financiers et des ressources dont dispose l'entreprise LMC SA.

L'analyse de LMC SA se fera sous les angles de ses décisions stratégiques, de ses ressources, et de leur impact dans la mise en place des opérations pour atteindre les objectifs qui lui sont assignés.

### III.1. Présentation de l'échantillon et des données

#### *III.1.1. Echantillon : Sociétés publiques commerciales congolaises*

Relativement à notre sujet de recherche, nous présentons les axes de fonctionnement de notre échantillon d'analyse qui est La Lignes Maritime Congolaises, entreprise publique à statut commercial en R.D. Congo cadre d'étude.

#### *III.1.1.1. Présentation et état actuel des entreprises publiques commerciales congolaises*

« Ce sont des sociétés dans lesquelles l'Etat est l'actionnaire unique. Soumises au régime du droit commun »(Loi n°08/007 du Juillet 2008, portant dispositions générales relatives à la transformation des entreprises publiques, RDC, 2008). Comme pour toutes les autres sociétés commerciales aux dispositions légales en vigueur, appartenant au secteur marchand dont le but est de générer des profits.

« De leur transformation en 2008 à leur évaluation sur les états de lieu de toutes les entreprises publiques congolaises en 2021 par le ministère du portefeuille et la COPIREP, il a été retenu les constats suivants »(le rapport des états des lieux des entreprises publiques réalisés avec le concours du COmité de Pilotage de la Réforme des Entreprises Publiques (COPIREP), RDC., 2021):

#### ▪ **Sur le plan technique et opérationnel :**

La situation de quasi toutes les entreprises publiques est très préoccupante.

Elle se traduit entre autres par : la vétusté et l'obsolescence de l'outil de production, l'insuffisance des équipements et les besoins élevés en investissements.

Ils concernent notamment la réhabilitation, le renouvellement et/ou la modernisation des infrastructures et des équipements) et ils sont estimés à une valeur nominale totale d'environ 8 milliards USD.

▪ **Sur le plan financier :**

Suivant l'analyse par la méthode des ratios, les entreprises publiques sont classées en 3 groupes suivants :

- Les entreprises relativement saines,
- Les entreprises en difficulté
- Les entreprises en faillite non déclarée.

De manière générale, les entreprises publiques sont presque toutes déficitaires, fortement endettées avec une prédominance de la dette sociale et en cessation de paiement.

▪ **Sur le plan organisationnel et des ressources humaines :**

Le personnel est pléthorique par rapport au niveau d'activités, vieillissant et non efficient vu le faible taux de leur productivité avec un faible taux d'encadrement. Le personnel est généralement insuffisant tandis que les administratifs sont en surnombre.

**Sur le plan de la gouvernance :**

Beaucoup d'entreprises n'ont pas mis en œuvre leurs chartes de bonne gouvernance adoptées par leurs Conseils d'Administration respectifs, suite de la Note circulaire du Ministre du Portefeuille.

Nous constatons que le but de leur transformation a encore du mal à être atteint dont générer les profits. L'assimilation de l'objet de celle-ci par conséquent la mise en place des mécanismes facilitant l'effectivité de celles-ci.

**III.1.1.2. Lignes Maritimes Congolaises SA**

LMC SA, est l'échantillon d'étude pour la compréhension et les analyses concrètes des sociétés publiques commerciales congolaises. Son intérêt est le fait qu'elle soit l'une des grandes entreprises publiques par le rôle qu'elle a et ses prérogatives dont :

- Armement national ;
- Autonomie du transport par mer pour l'Etat congolais ;
- Transporteur privilégié des produits précieux et stratégiques du pays.

**III.1.1.2.1. Création et évolution**(Rapport annuel, 2022)

La Compagnie Maritime Congolaise « CMC » a été créée le 28 Novembre 1946, soumise à la législation congolaise en vigueur. Instrument de commerce extérieur de la RD. Congo et de croissance économique pour la révolution de la modernité.

Ses premiers navires (MV KINSHASA et MV KINDU) étaient gérés conjointement avec AMI/ANVERS actuellement AMI-CONGO qui desservait les ports de MATADI, BOMA, DAR ES SALAAM, BEIRO. (1946-1968).

La gestion financière et technique des navires était confiée à AMI/CMB. Ouvert au partenariat privé grâce à l'opinion congolaise qui estimait qu'il fallait augmenter la participation congolaise de la CMC.

En 1967, la CMC rajoute deux autres navires (MV OKITO et MV MPOLO) et prend solennellement possession de sa flotte, dont 4 navires en sa possession à cette période.

Elle a changé plusieurs fois de dénomination avant d'être baptisé LMC.

En 1971, de CMC à CMZ « Compagnie Maritime du Zaïre » aucune modification des statuts.

En cette période elle était devenue l'un des plus grands armateurs d'Afrique noire avec une flotte de dix navires

En 1974, de CMZ « Compagnie Maritime du Zaïre » à CMZ « Compagnie Maritime Zaïroise », quitte le statut de société d'économie mixte à entreprise publique à capitaux entièrement zaïrois. (Loi74/026/12/1974) ;

- En 1997, rebaptisée CMDC « Compagnie Maritime du Congo) suite au changement du nom du pays (décret N°069/2002) ;
- En 2009, CMDC à LMC SARL « Lignes Maritimes Congolaises, société à responsabilité limitée », entreprise publique transformée à caractère commercial et industriel, du décret N°09/12 - 24/04/2009 ;
- En 2014 ; Elle est devenue LMC SA, avec un conseil d'administration en application de l'acte uniforme sur le droit commercial général de l'OHADA,

Marché actuel : Linge Nord-Continent transportant en cargo conventionnel de la sacherie, containers, aciers, matériel (import), bois en grumes et sciages, ...

Outil en propre : LMC possède quelques conteneurs (2600) et un transit time de 15 jours.

#### ***III.1.1.2.2. Objet social actuel***

La Ligne Maritime Congolaises a comme objet social d'exploiter les droits de trafic maritime de la République Démocratique du Congo (transport et perception des droits de trafic maritime) en qualité d'Armement national, quelles que soient les voies de transit du fret maritime congolais, déployé de la manière suivante :

- Assurer le transport de la part des cargaisons maritime reconnues par le code de conduite des conférences maritimes de la CNUCED à la République Démocratique du Congo ainsi que celui des passagers, tel que fixé par l'Arrêté Ministériel n°409/CAB/MIN/TVC/0052/TOW/KA/2003 régulant les droits de trafic maritime en République Démocratique du Congo ;
- Effectuer toutes les opérations relatives à l'armement maritime et aux transports en général, notamment l'établissement et l'exploitation des lignes de navigation ;
- « Acheter ou vendre, armer, prendre et donner en location ou construire tous navires, installer et exploiter des quais, hangars ou autres établissements destinés à faciliter et à développer l'exploitation de son objet social »(stanleville.be, s.d.) ;
- Assurer les chargements et les déchargements, l'entreposage, le transit, le camionnage la consignation, le dédouanement, l'expédition et la réexpédition des marchandises, acquérir ou prendre en location tous immeubles et matériels nécessaires à l'exercice de ses activités.

#### ***III.1.1.2.3. Mission et Vision***

En 1969, elle avait pour mission d'affirmer sur les mers l'indépendance économique du Congo, et était devenu un instrument privilégié du commerce extérieur.

Depuis 2023 ses missions sont de :

- Ramener au PIB les revenus du transport maritime c'est-à-dire les revenus générés par le commerce extérieur passant par mer ;

- Assurer le transport de tous les flux commerciaux en provenance ou à destination de la RDC, en sa qualité d'Armement d'Etat et de véhicule attitré du commerce extérieur congolais ;
- Faire jouir la RDC de ses droits de trafic maritime sur la quotité non transportée par LMC.

Sa vision est d'être un transporteur Multimodal et Régional au service de la RDC et de l'Afrique.

#### ***III.1.1.2.4. Cadre juridique actuel***

Issue de la Compagnie Maritime Zaïroise « C.M.Z. » créée par la loi n° 74-026 du 2 décembre 1974, LMC est une entreprise publique créée par la loi n° 08/007 du 7 juillet 2008 (l'article 4) et par le décret n° 09/12 du 24 avril 2009 transformée en une société anonyme (SA), ayant pour actionnaire unique, la République Démocratique du Congo.

#### ***III.1.1.2.5. Assignations de LMC***

- Ramener au PIB (Produit Intérieur Brut) congolais les revenus générés par son commerce extérieur passant par mer. La LMC est appelé à transporter des exportations et importations congolaises passant par voie maritime des ports de transit.

En fait la République Démocratique du Congo (RDC) est un pays semi-enclavé, au cœur de l'Afrique avec une superficie de 2.345.000 Km<sup>2</sup>.

- Recouvrer les droits de trafic sur le fret non transporté par elle.

#### ***III.1.1.2.6. Avantages Légaux De LMC SA***

L'Etat, actionnaire unique donne des facilités pris pour avantage concurrentiel qu'elle doit garantir sous des prérogatives lui reconnues telles que :

- Le monopole du transport des produits stratégiques et de souveraineté ;
- L'exclusivité du transport des cargaisons financées par le Trésor Public ;
- La perception des droits de trafic maritime qui ne tient qu'à un Arrêté Ministériel en lieu et place d'une Ordonnance ou d'un Décret ;
- La participation de l'armement d'Etat au transport des produits résultant des accords bilatéraux ;
- Non ratification des conventions, chartes et accords bilatéraux et internationaux.

#### ***III.1.1.2.7. Activités principales***

- Transport du fret maritime congolais ;
- Perception des Droits de trafic.

#### ***III.1.1.2.8. Activités Connexes (Rapport d'activité, 2022)***

Les statuts de LMC lui reconnaissent la latitude d'exercer les activités connexes qui sont de nature à lui faciliter sa mission dont : l'entrepôt, le camionnage, le transit et la consignation. Au regard du potentiel du trafic congolais et du fait qu'il transite loin des points de consommation ou de production sur le territoire, il revient à LMC d'exercer les activités ci-après :



- ❖ Gestion des ports secs ;
- ❖ Transport routier ;
- ❖ Parc à conteneurs et ;
- ❖ L'agence maritime.

### **1. Ports secs et les aires de stockage ou de regroupage**

La clientèle ou les consommateurs finaux en RDC sont souvent très éloignés de ports maritimes ou de ports de transit, il est impérieux pour LMC d'exploiter les ports secs qui ont l'avantage de servir aussi de relais dans le transport multimodal.

### **2. Transport routier pré et post acheminement des ports maritimes et les centres de production et de consommation**

L'éloignement des ports de transit du fret congolais de centres de consommation ou de production appelle l'Armement d'Etat, LMC, à l'organisation des ports secs et du transport routier ou par d'autres voies de transport en partenariats avec des opérateurs publics ou privés pour l'acheminement de leurs importations vers les centres de consommation ou l'inverse c.-à-d. le rapprochement des exportations du port d'évacuation vers l'étranger.

Autre maillon de la chaîne de transport, le transport routier est le mode de transport souvent complémentaire au transport maritime pour amener la marchandise jusqu'au destinataire final en lui offrant un service porte à porte avec émission d'un connaissement direct.

Bien évidemment, l'acquisition de semi-remorques (trucks) et de matériels de manutention sont un préalable incontournable.

### **3. Conteneurs**

L'usage des conteneurs a véritablement révolutionné le transport des marchandises en garantissant la sécurité et en accélérant les opérations. Aussi bien dans le transport maritime que dans le transport routier, on ne saurait se passer de cet instrument important. Les Conteneurs sont de taille 20' ou 40'.

Actuellement les conteneurs qui constituent le parc de LMC sont devenus vétustes et sont en quantité insuffisante au regard de grandes ambitions stratégiques qu'elle a, Il est donc indispensable d'acquérir de nouveaux conteneurs pour renouveler son parc.

### **4. Agence maritime et transitaire**

Un agent maritime est le représentant de l'armateur dans un port donné et peut également être le transitaire de la marchandise.

Dans cette hypothèse, il est d'une part un auxiliaire incontournable dans les opérations d'import et export passant par mer afin de sécuriser l'expéditeur et de mener à bien le travail portuaire et d'autre part, de jouer le rôle d'interface entre le navire et les autorités portuaires. C'est lui qui est redevable de tous les engagements du navire envers les tiers.

### **III.1.2. Les Stratégies**

L'orientation positive de l'entreprise réside dans cette branche et elle nous permet de prendre connaissance des facteurs sur lesquels se basent les décisions stratégiques.

Les entreprises publiques du secteur marchand sont soumises au régime du droit commun et à leurs dispositions dérogatoires. De ce fait elles fonctionnent comme toutes sociétés commerciales de par leur vision, la construction de leur stratégie, l'évaluation de la performance de leur gestion opérationnelle. Le management stratégique est fonctionnel dans LMC SA par la réalisation des actions stratégiques qui sont déployés aux directions opérationnelles

#### **III.1.2.1. Stratégies Globales :**

- Transporter le fret dans sa globalité à concurrence de 50% sur chaque corridor afin de participer de manière significative au développement intégral de ce pays-continent qu'est la RDC ;
- Remplir les navires en propre ou affrétés ou une combinaison de ces deux modes opératoires. Pays aux dimensions continentales et semi-enclavé, la RDC se voit imposer la multimodalité ;
- Desservir par voie maritime quelle qu'en soit le corridor emprunté par son Commerce Extérieur passant par mer.

*« LMC veut être capable de présenter aux opérateurs économiques de la RDC évoluant dans l'import et export, peu importe leur lieu d'implantation sur le territoire national, des services de qualité pour leurs marchandises en leur offrant un service porte-à-porte et en leur garantissant une bonne fin des importations et exportations par une meilleure prise en charge dans et vers le territoire national » (Plan de relance 2021-2023)*

Une logistique multimodale avec des Parcs à conteneurs et des ports secs à l'intérieur du pays. Cela ne peut se faire que si elle contrôle les maillons terrestres de la chaîne de transport de manière à permettre au Gouvernement de maîtriser le prix de revient à la destination finale de la marchandise.

- Répondre à l'exigence internationale du monde maritime qu'est la multi modalité.

LMC demande l'accompagnement de l'Etat et de toutes ses structures et établissements pour l'application sans faille de cette recommandation au bénéfice de sa nation. Sur le plan régional la dynamique de l'intégration africaine, la position de la RDC au cœur de l'Afrique et à l'intersection de trois organisations sous régionales africaines, à savoir la CEEAC, la SADC et le COMESA, la charte africaine des transports maritimes et la Stratégie africaine intégrée pour les mers et les océans – horizon 2050, imposent une présence effective de LMC sur toutes les voies maritimes de l'Afrique centrale, australe et orientale. Et ainsi LMC sera un des instruments de l'affirmation de la vocation africaine de la RDC.

#### **III.1.2.2. Actions Stratégiques**

- Renforcer sa capacité de mobilisation des fonds et de participation dans les transports maritimes et l'exploitation des trafics et transports à sa portée notamment le transport des hydrocarbures, l'exploitation du trafic Durban-Matadi et le déploiement à l'Est ;
- Diversifier ses activités par l'intégration verticale avec le transport routier entre les ports desservis et leur hinterland ainsi que l'aménagement des parcs à conteneurs et des ports secs ;

- Rechercher des synergies profitables avec d'autres partenaires maritimes et financiers de manière à élargir ses revenus et à augmenter la part du marché ;
- Mettre en place un système de connexion pour la perception des droits de trafic sur toute l'étendue du territoire congolais ;
- « *Recourir à des stratégies privilégiant des délais de grâce importants dans les négociations avec les bailleurs de fonds et des projets gagnant-gagnant avec les partenaires potentiels* »(Rapport annuel LMC SA, 2022).

### **III.1.3. Les objectifs**

#### **III.1.3.1. Objectif global**

LMC s'assigne comme objectif global le transport de 40% du trafic congolais et la perception de 60% des droits de trafic de ses deux plans de relance allant de 2020 à 2027 afin de renforcer sa participation dans la desserte de la RDC en ouvrant de nouvelles lignes.

#### **III.1.3.2. Objectifs spécifiques**

1. Renforcer sa participation dans la desserte de la R.D. Congo

Pour ce faire, elle doit :

- Ouvrir des lignes pour relier les ports africains sur la façade Atlantique à la RDC ;
- Participer au trafic cabotier ;
- Lancer de nouvelles lignes maritimes vers la Chine, le Moyen-Orient, la Méditerranée pour l'évacuation des produits agricoles, des produits miniers et ramener au pays des biens d'équipements et de consommation courante ;
- Procéder à la location des espaces sur des navires tiers ou par des affrètements pour les lignes prometteuses.

2. Acquérir des navires

Ceci peut se réaliser entre-autres par les mécanismes suivants :

- Soit par la coopération bilatérale (japonaise ou autre) ;
- Soit par montage de partenariat gagnant-gagnant pour l'exploitation des nouvelles lignes ;
- Soit par location et achat des navires ;

3. Acquérir les conteneurs

Les conteneurs vont ajouter une plus-value à ses services en sécurisant les envois lui confiés et en créant de nouveaux revenus par leur location. Il s'agit des conteneurs métalliques secs de 20 et 40 pieds, des conteneurs frigorifiques pour le transport de surgelés et les conteneurs ventilés pour le transport des produits agricoles tels que le café et le cacao.

4. Se positionner dans les ports de transit

Il s'agit notamment d'être en mesure de lancer l'exploitation des nouvelles lignes à partir des ports stratégiques et rentables.

5. Consolider sa présence dans les ports maritimes nationaux ;

- Cabotage

6. Consolider la ligne RDC-Europe nord-continent

Ceci étant un acquis, il lui faut fidéliser la clientèle et rentabiliser la ligne en touchant certains ports européens tout en préservant un court-transit time.

7. Renforcer sa position dans la partie enclavée du pays

Une grande partie du fret congolais y est généré notamment dans le Grand Katanga et dans la partie Est du pays (les provinces du Sud-Kivu, du Nord-Kivu, de l'Ituri et de la Tshopo), lequel fret est constitué des produits miniers, agricoles (cafés et cacao) à l'export ; et des biens d'équipements et des consommations courantes à l'import.

8. Développer les ports secs

Les ports vont servir à regrouper et centraliser le fret congolais. Un autre avantage est celui de faciliter le paiement des sociétés minières dès qu'elles seront en possession de leurs connaissances à partir de la RDC. C'est une contribution non négligeable à l'économie nationale.

9. Développer les transports routiers dans la partie ouest, sud et est de la RDC

Ce point se justifie par l'éloignement des grands centres de consommation ou de production par rapport aux ports de transit.

10. Obtenir le monopole sur le transport des produits stratégiques et publics de l'Etat

Il s'agit de :

- Conserver de l'Etat le monopole de donner le connaissance direct pour ce type de chargements pour leur sécurisation et leur traçabilité ;
- Conserver l'exclusivité des produits financés par l'Etat.

11. Développer une politique commerciale agressive

Cette politique commerciale sera axée sur l'utilisation judicieuse de tous les médias de communication et le marketing de proximité malgré les données partielles sur le trafic des hydrocarbures, ce marché est très porteur. Si le transport du pétrole brut est difficile à pénétrer, LMC peut se consacrer, en premier lieu, au transport des produits dérivés et leur acheminement vers les grands centres de consommation par pipe-line à partir des ports secs.

### **III.2. Les données d'analyse de LMC SA**

Nous avons recouru à plusieurs variables pour constituer notre base des données afin de bien mener nos analyses dans cette étude. Cette base des données est constituée des données qualitatives fiables puisées dans les rapports internes de l'entreprise, des entretiens semi-directifs anonymes avec de hauts responsables dans la gestion de l'entreprise et des analyses financières des années contenues dans notre délimitation temporelle.

Nous avons recueilli au niveau des rapports annuels, plan de relance de deux mandants différents, les analyses des états financiers, les entretiens et la récolte des données suivantes :

- La présentation des circuits décisionnels et opérationnels ;

- Les ressources humaines, matérielles et financières ;
- La gestion des droits de trafic maritimes, une des ressources financières ;
- Les pratiques du terrain.

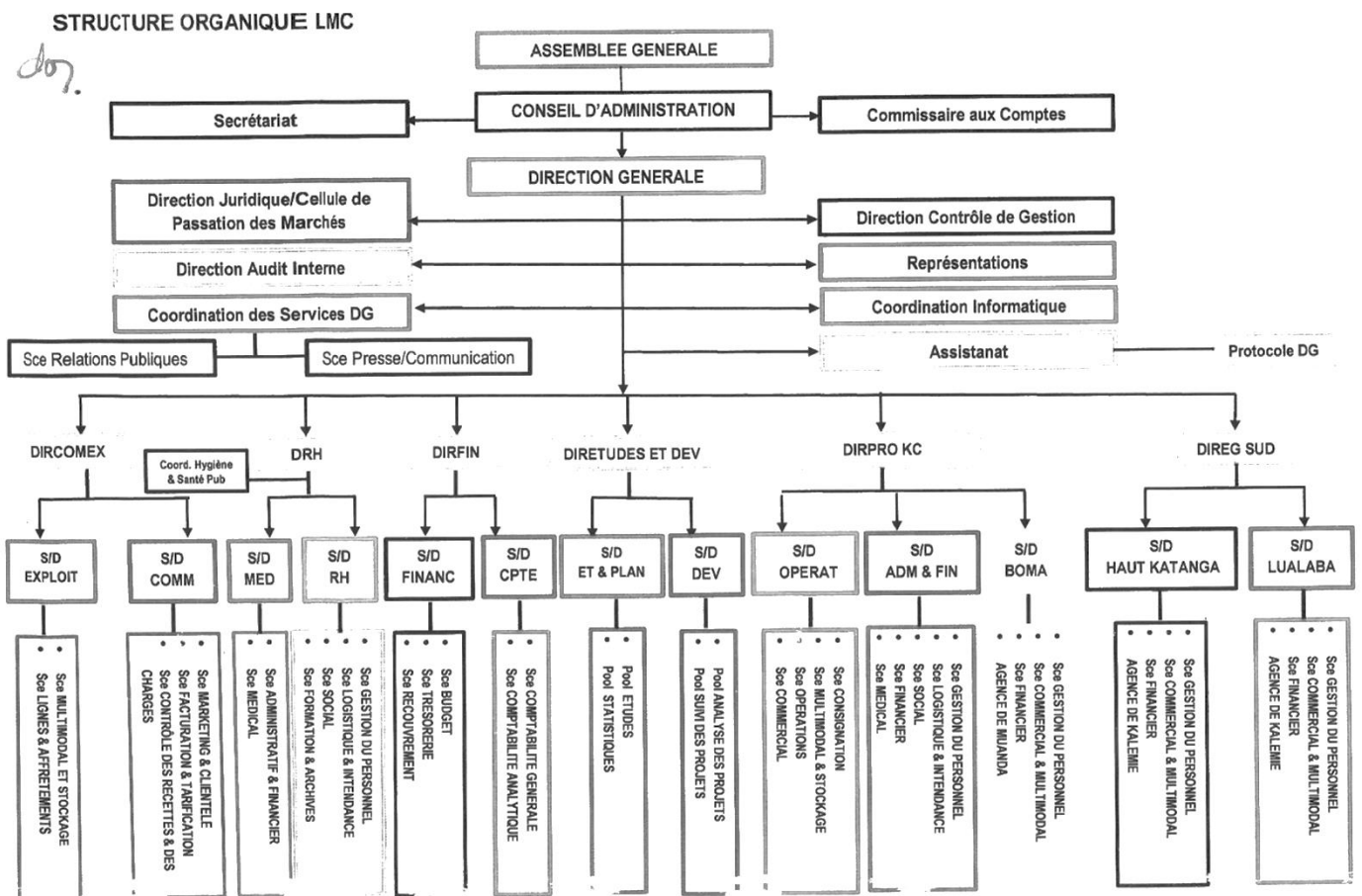
### III.2.1. Analyse descriptive des données

Cette analyse est importante dans la démarche de cette étude dans la mesure où elle permet d'explorer la pertinence de chaque donnée relative à notre cadre et champ d'étude. Le mécanisme de prise et de mise en place de la stratégie au sein de l'entreprise, son déploiement et son application à des directions opérationnelles, et les ressources adéquates ou utilisées.

#### III.2.1.1. Le cadre organique de LMC SA (Structure organique Lignes Maritimes Congolais, RDC, 2023) : Ressources humaines

La figure 1 ci- dessous, illustre la partie décisionnelle de LMC et la partie organisationnelle duquel nous remarquons une présentation des services opérationnels.

Figure 2 : Structure organique de LMC SA



La Partie Décisionnelle est composée des organes suivants :

- Assemblée Générale ;
- Direction Générale ;

- Comité d'expert ;
- Technostructures ;
- Le Conseil Juridique ;
- Le contrôle de gestion ;
- La Cellule Etudes, Planification et Informatique.

La partie opérationnelle est composée des organes suivants :

- La Direction des Ressources Humaines ;
- La Direction d'Exploitation Ouest ;
- La Direction d'Exploitation Sud-Est ;
- La Direction Commerciale et Développement ;
- La Direction Financière.

Etant une entreprise industrielle, sa partie opérationnelle est remplie des directions d'exploitation.

Au regard de son objet social et de ses assignations, l'ensemble du personnel dans la structure n'est-elle pas pléthorique ? N'y a-t-il pas multiplication des services et postes ?

A la conclusion du rapport des évaluations des états de toutes les entreprises publiques congolaises (2021), ce dernier affirme qu'il y'a pléthore dans ces sociétés en ces termes « *le personnel est pléthorique par rapport au niveau d'activités, vieillissant et non efficient vu le faible taux de leur productivité avec un faible taux d'encadrement...* ».

*Le processus et critères de recrutement de LMC SA attire notre attention sur les analyses approfondies de son cadre organique d'où la nécessité des entretiens-semi directifs.*

### **III.2.1.2. Le capital social de LMC SA : Ressources financières (Droit de trafic)**

« *Les droits de trafic maritime sont les fonds de commerce que l'Etat congolais a confié à LMC SA pour son exploitation* »(Article 3, de l'Arreté ministériel n°005/CAB/MIN/TVG/2021, 2021). C'est une ressource financière au fonctionnement de l'entreprise. Ce tableau 2, est une indication de la gamme des services liés au transport du commerce extérieur et de la plus grande ouverture de recouvrement et d'élargissement de son assiette de perception à LMC, si elle est bien exploitée.

Nous l'analysons comme les moyens mis à disposition de LMC à l'atteinte de ses résultats.

**Tableau 2(Compilation d'après les statistiques DGDA, 2021) : Projection des recettes du potentiel des droits de trafic maritime**

ZONE GEOGRAPHIQUE		TONNAGE PAR ZONE	TOTAL FRET GENERE (Taux de fret moyen de 120 \$ /T)	ESTIMATION FRET TRANSPORTE PAR LMC ET CALCUL DE PERCEPTION DES DROITS DE TRAFIC (US\$)					
				LMC transporte 40 %		LMC transporte 20 %		LMC transporte rien	
				Fret (40%)	Droits de trafic -60%	Fret (20%)	Droits de trafic -80%	Fret 0%	Droits de trafic -100%
1	PARTIE OUEST	5 165 571,93	7 128 489,26	123 973 726,32	7 128 489,26	123 973 726,32	9 504 652,35	-	11 880 815,44
2	PARTIE SUD	9 580 506,57	13 221 099,07	229 932 157,68	13 221 099,07	229 932 157,68	17 628 132,09	-	22 035 165,11
3	PARTIE EST	885 485,98	1 221 970,65	21 251 663,52	1 221 970,65	21 251 663,52	1 629 294,20	-	2 036 617,75
4	PARTIE CENTRE (Ville-Province de Kinshasa)	1 940 274,62	2 677 578,98	46 566 590,88	2 677 578,98	46 566 590,88	3 570 105,30	-	4 462 631,63
5	PARTIE NORD	159 642,07	220 306,06	3 831 409,68	220 306,06	3 831 409,68	293 741,41	-	367 176,76
<b>TOTAL</b>		<b>17 731 481,17</b>	<b>2 127 777 860,40</b>	<b>851 111 096,16</b>	<b>24 469 444,01</b>	<b>425 555 548,08</b>	<b>32 625 925,35</b>		<b>40 782 406,69</b>

Source : Plan de relance 2021-2023 LMC SA.

Le total de flux estimé passant par les corridors donne : **17.731.481 tonnes**

Avec un fret moyen de 120 US\$/tonne, le fret maritime généré par le commerce extérieur congolais est estimé à  $120 \times 17.731.481 = 2.127.777.860$  US\$

Si LMC transportait 40%, ses revenus seraient de 875.580.540 US\$

Si LMC transportait 20%, ses revenus seraient de 458.181.473 US\$

En ne transportant rien, les droits de trafic seuls rapporteraient 40.782.407 US\$

Ceci nous montre les recettes que LMC SA peut réaliser par la perception des dits droits de trafic sur toute l'étendue de la RDC.

### III.2.1.3. Evolution de la gestion financière de LMC SA sur trois ans

Nous allons observer la gestion de LMC SA par ce tableau d'analyse financière interne de trois années, ce qui est dans l'intervalle de notre délimitation temporelle. Elle nous permet d'observer en une image, la gestion des ressources humaines, matérielles et financières.

**Tableau 3 : Extrait de l'Analyse des états financière 2019-2021 LMC SA. (Annexe 3) (Analyse interne, plan de relance, 2023)**

Rubriques	Année 2019		Année 2020		Année 2021		OBSERVATIONS
	Montant en FC	Montant en \$	Montant en FC	Montant en \$	Montant en FC	Montant en \$	
				1		1	
PARITE \$/FC		1672,95		971,8		999,97	
DETTES A COURT TERME	29 457 644 672,45	17 608 203,87	41 902 997 799,71	21 251 139,97	44 682 724 462,00	22 341 697,36	Le ratio est inférieur à 1, ce qui veut dire que nos avoirs et créances ne couvrent pas
RATIO DE SOLVABILITE	0,47		0,41		0,51		
TRESORERIE ACTIVE	327 985 890,00	196 052,42	812 086 382,10	411 850,28	2 975 329 729,38	1 487 687,18	Le coefficient de liquidité de l'entreprise est très faible la société ne produit donc pas suffisamment de richesse pour épargner ou investir, ce qui prouve que la
DETTES A COURT TERME	29 457 644 672,45	17 608 203,87	41 902 997 799,71	21 251 139,97	22 974 934 379,00	11 487 639,50	trésorerie nette est quasi-nulle.
COEFFICIENT DE LIQUIDITE	0,01			0,02		0,13	
CHARGES DU PERSONNEL	7 052 348 562,89	4 215 516,64	9 015 722 464,00	4 572 331,10	24 763 557 095,00	12 381 964,28	
VALEUR AJOUTEE	14 770 765 488,96	8 829 173,31	7 452 401 208,00	3 779 491,43	27 235 593 991,00	13 618 001,27	Les charges du personnel prennent 91% de la valeur ajoutée ce qui réduit sensiblement notre capacité
RATIO DE PRODUCTIVITE	0,48		1,21		0,91		
CHARGES DU PERSONNEL	7 052 348 562,89	4 215 516,64	9 015 722 464,00	4 572 331,10	24 763 557 095,00	12 381 964,28	
CHIFFRE D'AFFAIRES	36 753 852 205,96	21 969 486,36	34 893 932 124,14	17 696 486,52	64 626 093 716,00	32 313 531,56	Dans le cas d'une entreprise cciale, les charges du personnel ne peuvent dépasser un maximum de 30% au risque de diminuer
							les crédits alloués aux invts
RATIO	0,19		0,26		0,38		
CONSOUMMATIONS	34 037 766 906,18	20 345 955,89	27 924 030 958,00	14 161 695,38	37 470 309 994,00	18 735 436,03	Ce ratio précise la quotité que prenne la consommation intermédiaire sur le chiffre
RATIO SUR LA PRODUCTION	0,93		0,8		0,58		dépasser 70% de notre production
CAPITAUX PROPRES	6 276 256 116,80	3 751 610,10	6 302 908 275,00	3 196 525,14	17 942 102 002,00	8 971 185,57	
DETTES A COURT TERME	29 457 644 672,45	17 608 203,87	17 101 526 821,39	8 673 053,46	22 974 934 379,00	11 487 639,50	Le ratio calculé sur les capitaux propres prouve à suffisance notre manque d'indépendance financière
FINANCIERE	0,21		0,37		0,78		
CAPITAUX PROPRES	6 276 256 116,80	3 751 610,10	6 302 908 275,00	3 196 525,14	17 942 102 002,00	8 971 185,57	La pérennité des activités de LMC n'est pas compromise
TOTAL PASSIF	43 210 538 474,51	25 828 947,95	55 297 082 319,34	28 043 961,01	70 416 456 284,00	35 208 756,27	
	0,15		0,11		0,25		

Sources : rapport annuel LMC 2022



## Voici un résumé des observations concernant la situation financière de l'entreprise LMC SA :

### 1. Ratio de solvabilité :

De 2019 à 2021, le ratio de solvabilité est inférieur à 1, indiquant que l'entreprise n'est pas en mesure de tenir ses engagements à court terme. Elle ne dispose pas des flux de trésorerie nécessaires pour s'acquitter de ses obligations à court terme.

### 2. Trésorerie active :

Les actifs liquides de l'entreprise ne lui permettent pas de faire face à ses dettes à court terme.

### 3. Charge du personnel :

La masse salariale a progressé de 2019 à 2021. La part de la marge redistribuée aux employés a augmenté.

### 4. Ratio d'indépendance financière :

Ce ratio a augmenté de 2019 à 2021, montrant que les capitaux propres sont inférieurs aux dettes à court terme. L'entreprise a de moins en moins recours à l'endettement extérieur.

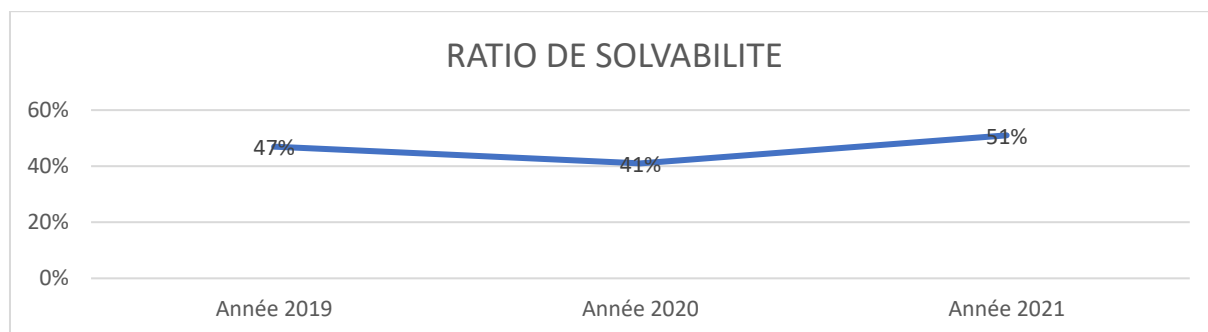
### 5. Ratio de stabilité :

De 2020 à 2021, ce ratio est inférieur à 50%, démontrant un déséquilibre dans la structure des ressources stables de l'entreprise.

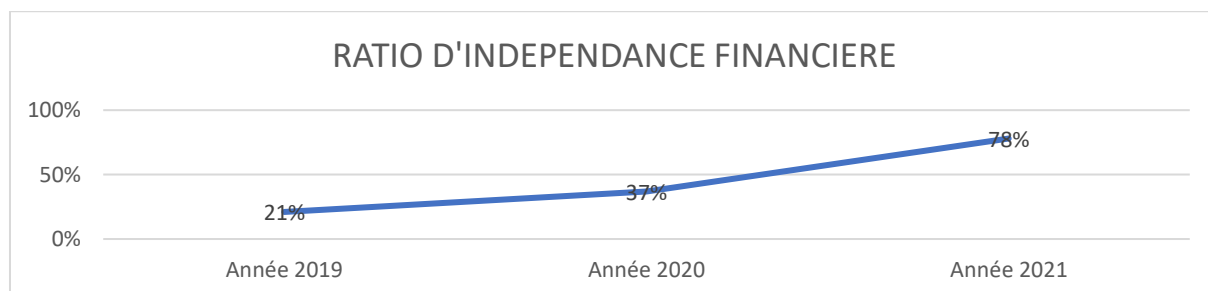
### 6. Ratio d'autonomie financière :

En 2021, ce ratio est supérieur à 20%, indiquant une amélioration de la solvabilité de l'entreprise.

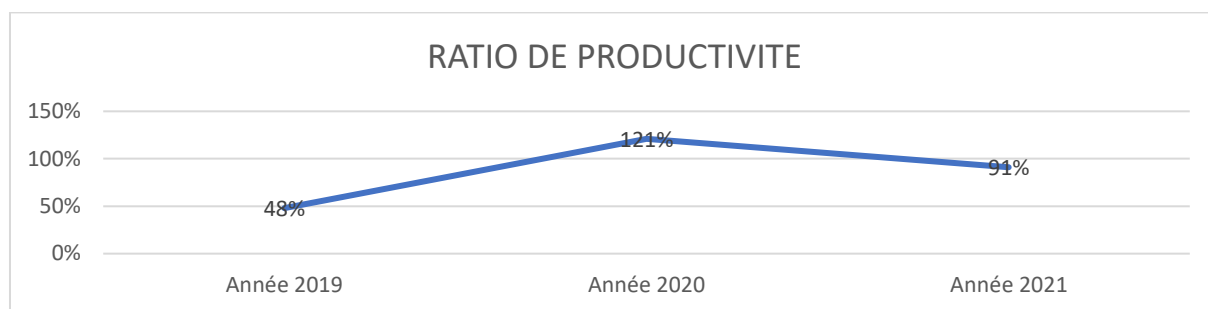
**Graphique 1 : Ratio de solvabilité**



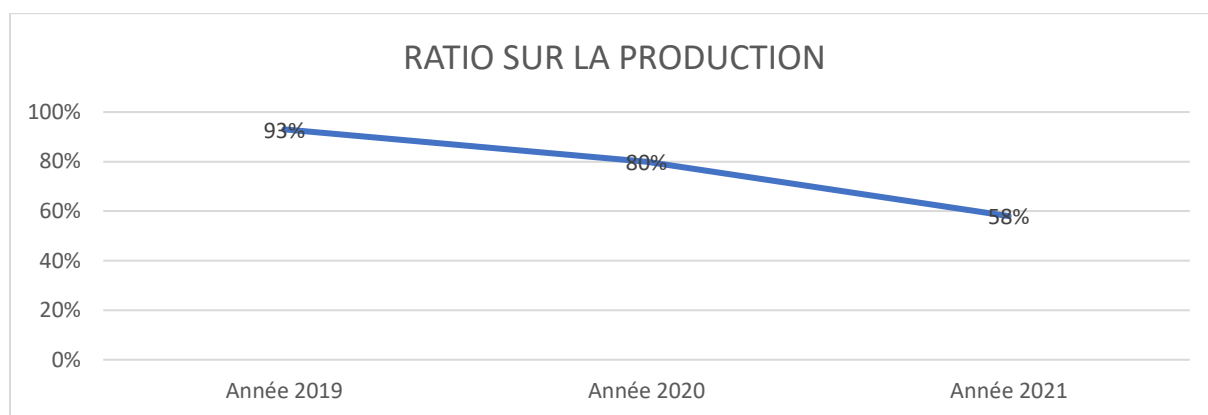
**Graphique 2 : Ratio d'indépendance financière**



**Graphique 3 : Ratio de productivité**



**Graphique 4 : Ratio sur la production**



Les analyses financières de LMC SA, présentées sous forme de graphiques, permettent de mieux appréhender les enjeux stratégiques et opérationnels auxquels l'entreprise fait face.

Tout d'abord, les indicateurs de liquidité à court terme sont préoccupants. Le ratio de solvabilité inférieur à 1 de 2019 à 2021 démontre que l'entreprise n'est pas en mesure de faire face à ses engagements à court terme. La trésorerie active, elle aussi insuffisante, ne lui permet pas non plus de s'acquitter de ses dettes exigibles à court terme. Cette situation de manque de liquidités remet fondamentalement en cause la capacité de l'entreprise à assurer la continuité de ses opérations.

Par ailleurs, l'analyse de la structure financière met en lumière des déséquilibres majeurs. Le ratio d'indépendance financière, en diminution, montre que les capitaux propres sont inférieurs aux dettes à court terme. Cela se traduit par une dépendance excessive envers les créanciers et un recours accru à l'endettement à court terme pour financer les activités. Le ratio de stabilité, lui aussi sous le seuil requis, révèle un manque de ressources stables pour financer les investissements.

De plus, la progression constante de la masse salariale, sans gain de productivité notable, grève lourdement les charges d'exploitation. Le ratio de production se dégrade, indiquant que la consommation intermédiaire absorbe une part trop importante du chiffre d'affaires.

Au global, ces indicateurs financiers témoignent d'importantes difficultés structurelles pour LMC SA. Elle fait face à des problèmes de gestion de la trésorerie, de financement et de maîtrise des coûts, remettant en cause sa viabilité à long terme. Pour y remédier, l'entreprise devrait envisager un plan de trésorerie prévisionnel ambitieux, une restructuration de sa dette et un contrôle renforcé de ses charges d'exploitation..

#### *III.2.1.4. Entretiens semi-directifs*

Sur le plan pratique, nous avons effectué des échanges téléphoniques et en présentiel avec des membres du comité de direction générale et des responsables de certaines directions opérationnelles. L'objectif était de collecter les données qui seront traitées suivant la méthode d'analyse de contenu, afin d'examiner les réalités pratiques liées à la gestion stratégique au sein de LMC SA. Cela nous permettra de faire ressortir des éléments qui nous aideront à comprendre, affirmer ou infirmer les théories, et ainsi construire et partager des recommandations relatives à l'optimisation du management stratégique et opérationnel.

Cette série d'échanges sur les sous-questions que soulève notre sujet de recherche nous aide à trouver des réponses sur ce qui se fait en dehors de ce qui est écrit dans les rapports internes de l'entreprise. Cela nous donne la possibilité d'affirmer ou d'infirmer les mécanismes des décisions stratégiques et leur mise en œuvre opérationnelle.

Nous avons choisi de mener ces entretiens afin d'explorer les différentes branches sur lesquelles portent nos analyses. Cette approche que nous jugeons qualitative nous permet, grâce à des échanges, d'avoir une vue d'ensemble de la gestion des sociétés commerciales appartenant à l'État congolais, à travers les mécanismes et les effets des décisions stratégiques sur le fonctionnement des opérations de l'entreprise dans son ensemble.

Nous avons poussé chaque répondant, à travers nos questions, à partager le fonctionnement sur le terrain des thèmes exploités dans le contexte de notre travail. Ainsi, nous avons procédé par des entretiens individuels semi-directifs (voir annexe n°4, tableau n°3 sur le guide des entretiens semi-directifs), ce qui nous a permis de construire les retours de chacun de nos répondants.

Notre méthodologie a touché des représentants des directions suivantes au sein de l'entreprise :

- Le comité de gestion de la direction générale
- La direction des ressources humaines
- La direction d'exploitation
- La direction financière
- La direction du contrôle de gestion

Pour chaque représentant, nous avons adapté les questions afin de créer une complémentarité et permettre le croisement des points de vue sur les mêmes sujets. Ce mécanisme nous a permis de trouver et de croiser les cas convergents et divergents aux données de la documentation, afin d'établir une analyse objective et d'obtenir des résultats équilibrés et impartiaux, qui orienteront ensuite nos contributions à la problématique et aux résultats, si nécessaire.

Nous avons codifié les rubriques et les thèmes abordés, et avons conçu une grille des réponses que chaque participant a données lors des entretiens.

Nous avons pris contact avec cinq personnes différentes, membres des directions citées ci-dessus, pour aborder les différentes questions. Cela a permis d'apporter plus de lumière à notre sujet de l'optimisation du management stratégique et de leur incidence dans l'opérationnel au sein des sociétés publiques commerciales.

**Tableau 4 : Entretien semi directif**

thèmes	Rubriques	Échange 1	Échange 2	Échange 3	Échange 4	Échange 5	Thèmes
Evolution du management stratégique de 2019 à 2023	Présence	Ce management n'est pas encore ressenti dans la stratégie existante et non exploitée.	Discontinuité managériale non ressentie.	Théoriquement présent.	Structure décisionnelle	Tout est validé par le Directeur Général.	Centralisée
	Structure décisionnelle	Rien ne se fait sans l'aval du DG.	Planification, circuit et mécanisme de la stratégie	Le DG valide ou non les propositions.	Comité d'experts et les technostructures travaillent.	Il n'existe pas de mécanisme défini.	Chaque mandataire gère ses propres affaires.
	Planification, circuit et mécanisme de la stratégie	Management opérationnel	Réservé à la validation du DG.	Manque d'outils opérationnels.	Non décentralisation du pouvoir.	Inexistant.	Manque de confiance aux collaborateurs.
La prise des décisions opérationnelles	Management opérationnel	Les outils d'exploitation	Inexistant depuis 1997.	Location des navires	Espace pour les ports secs non aménagé.	Procédures RH	Non divulguée
	Les outils d'exploitation	Convention collective existante.	Les prérequis des	Les engagements se font par relations.	Pas de concours pour les postes.		
La gestion du capital humain	Procédures RH	Aucun entretien préalable n'est fait.	Engagements			Aucune offre n'est soumise.	Recrutement
	Les prérequis des engagements du personnel	Aucun entretien préalable n'est fait.	Les ressources matérielles, financières et humaines sont-elles suffisantes ?	Les compétences humaines ne sont pas optimisées.	Les ressources financières ne sont pas suffisantes.	Manque de matériel dont un navire en propre.	Évolution du management stratégique de 2019 à 2023

Les ressources matérielles, les financières et humaines sont-elles		La prise des décisions opérationnelles	La gestion du capital humain				
--	--	--	------------------------------	--	--	--	--

Source : Nous-mêmes

### **Thématiques exprimées en question :**

1. Comment percevez-vous le management actuel dans la stratégie existante de l'organisation ?
2. Quelles sont les principales discontinuités managériales que vous avez observées ?
3. La structure décisionnelle de l'organisation est-elle centralisée ? Si oui, quels en sont les impacts ?
4. Comment se déroulent les processus de planification et de validation des propositions stratégiques ?
5. Quels sont les outils opérationnels disponibles pour le management et comment évaluez-vous leur efficacité ?
6. Quels sont les principaux défis rencontrés dans l'exploitation des outils et des ressources de l'organisation ?
7. Comment sont gérées les procédures RH et quelle est l'importance de la convention collective dans votre organisation ?
8. Quels sont les prérequis pour les engagements du personnel et comment se déroule le processus de recrutement ?
9. Les ressources matérielles, financières et humaines de l'organisation sont-elles suffisantes pour atteindre les objectifs ?
10. Comment évaluez-vous l'évolution du management stratégique de 2019 à 2023 ?
11. Comment se prend la décision opérationnelle dans votre organisation ?
12. Quelles sont les stratégies mises en place pour la gestion du capital humain ?

### **III.3. Approche qualitative**

L'approche qualitative nous permet de décrire par le biais de la technique documentaire.

#### ***III.3.1. Analyses des ressources***

Considérant que les ressources sont les facteurs de fondement et de la création de la stratégie. Le cadre organique, d'analyse financière et le rapport du COPIREP 2021, sont les éléments directeurs de notre analyse sur les ressources de l'entreprise :

- **Humaines**

Le capital humain est la pièce maîtresse de l'organisation. La masse salariale est évolutive pour cette période d'analyse.

Lors des entretiens semi-directifs, nous nous sommes rendu compte qu'il n'existait aucune procédure formelle de recrutement. Les agents étaient engagés par voie de recommandation, sans être soumis à des entretiens ni à des évaluations. Il n'y avait donc pas de processus défini par l'employeur pour identifier les besoins à satisfaire en fonction des postes, ni de fiches de poste permettant d'évaluer le personnel.

Ce système de recrutement de masse, qui ne tient pas compte des compétences scientifiques ou techniques, a pour conséquence d'augmenter la charge de travail du personnel sans justification. L'une des fonctions importantes de l'organisation, la gestion financière, devient alors lourde et concentrée sur elle-même.

Cette situation pèse également sur la direction managériale, qui n'a pas de vision détaillée de la contribution de chaque agent. Depuis que l'entreprise est devenue une société commerciale dans un marché libéralisé, elle fait face à des concurrents de taille dont les postes de gestion sont attribués sur la base de compétences définies en amont.

Chez LMC SA, les critères d'engagement ne sont pas clairement définis. Les postes de gestion administrative et opérationnelle n'exigent pas les compétences requises, contrairement à ce que l'on observe chez les concurrents.

- **Financières**

La stratégie financière de LMC repose sur ses projets d'investissement, qui doivent être judicieusement sélectionnés.

En effet, LMC porte plusieurs projets d'investissement dans le cadre de son redressement. La question clé est de savoir lesquels présentent les taux de rentabilité les plus élevés.

Le tableau des comptes prévisionnels 2023-2027 de LMC (annexe 6) pour les années à venir semble très ambitieux, car il ne peut être pleinement soutenu par l'analyse financière réalisée. Cette projection apparaît donc quelque peu optimiste.

L'un des postes budgétaires les plus problématiques semble être celui de l'exploitation, avec une masse salariale très élevée.

- **Matérielles :**

Pour une société industrielle comme LMC SA, nous constatons qu'elle ne possède plus aucun outil d'exploitation en propre. Ses navires, camions poids lourds et conteneurs sont défectueux. De plus, le projet de production de porc sec n'est encore qu'une projection, malgré les études menées à ce sujet.

Cette situation rend le management opérationnel pratiquement inexistant au sein de l'entreprise, au regard des services d'exploitation pourtant repris dans son organigramme.

### ***III.3.2. Analyse de la performance***

Dans le tableau 4 (simulation financière/ résultat) nous avons eu une analyse financière de trois années sur cinq et nous avons fournis les deux autres années manquantes.

Pour effectuer cette simulation nous allons :

- Procéder à une moyenne de progression sur base des années 2019, 2020 et 2021 ;
- Appliquer le taux moyen de progression obtenu sur l'année 2022 ;
- Effectuer sur base de la projection 2022, lisser pour l'année 2023 ;
- Appliquer les résultats obtenus à tous les agrégats et ratios ;

**Tableau 5 : Simulation financière (annexe 5)**

Ce tableau consiste à montrer les effets des décisions stratégiques sur la gestion opérationnelle de l'entreprise.

Rubriques	Année 2019	Année 2020		Année 2021		OBSERVATIONS	Taux de variation 2019-2020	Taux de variation 2021-2022	taux de variation moyen	coefficient	Previsions 2022		Previsions 2023	
	Montant en FC	Montant en \$	Montant en FC	Montant en \$	Montant en FC						Montant en \$	Montant en \$	Montant en FC	Montant en \$
				1										
PARITE \$/FC		1672,95		971,8		999,97				2,90%		1999,970001		1999,970001
<b>VALEURS CIRCULANTES</b>	13 766 565 343,95	8 228 916,19	17 101 526 821,39	8 673 053,46	22 974 934 379,00	11 487 639,50								
							24,23%	34,34%	0,29	1,29	29 703 077 991,79	14 851 761,77	38 401 539 157,06	19 201 057,59
<b>DETTES A COURT TERME</b>	29 457 644 672,45	17 608 203,87	41 902 997 799,71	21 251 139,97	44 682 724 462,00	22 341 697,36								
							42,25%	6,63%	-0,36	0,64	28 769 160 336,98	14 384 795,94	18 523 145 051,25	9 261 711,45
									0,00	1,00		0,00		0,00
<b>RATIO DE SOLVABILITE</b>	0,47		0,41		0,51				0,00	1,00		0,00		0,00
									0,00	1,00		0,00		0,00
<b>TRESORERIE ACTIVE</b>	327 985 890,00	196 052,42	812 086 382,10	411 850,28	2 975 329 729,38	1 487 687,18								
							147,60%	266,38 %	1,19	2,19	6 509 514 994,83	3 254 806,32	14 241 710 775,61	7 120 962,20
<b>DETTES A COURT TERME</b>	29 457 644 672,45	17 608 203,87	41 902 997 799,71	21 251 139,97	22 974 934 379,00	11 487 639,50								
							42,25%	-45,17%	-0,87	0,13	2 890 375 270,17	1 445 209,31	363 625 378,19	181 815,42
									0,00	1,00		0,00		0,00
<b>COEFFICIENT DE LIQUIDITE</b>	0,01			0,02		0,13			0,00	1,00		0,13		0,13
									0,00	1,00		0,00		0,00



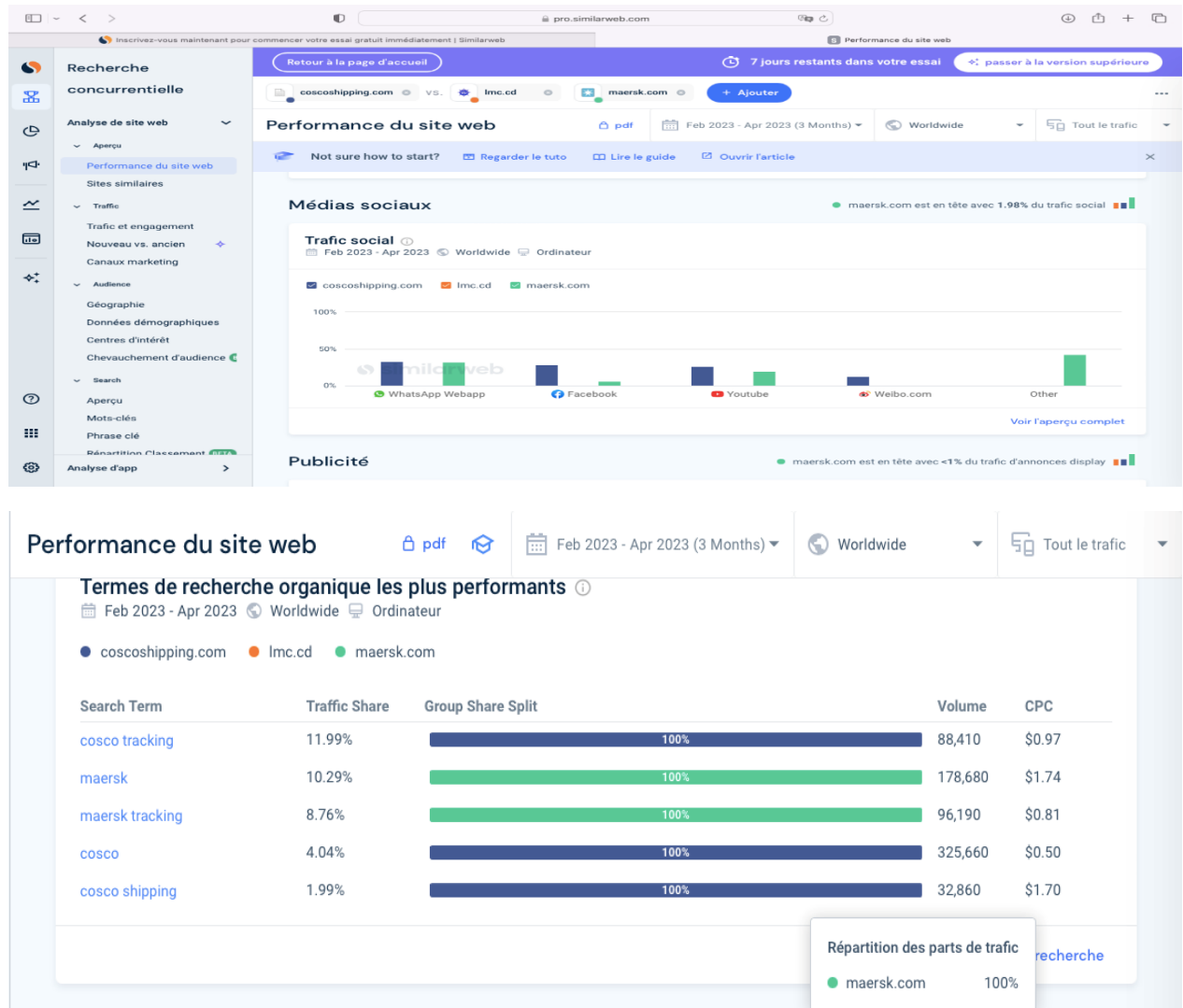
<b>CHARGES DU PERSONNEL</b>	7 052 348 562,89	4 215 516,64	9 015 722 464,00	4 572 331,10	24 763 557 095,00	12 381 964,28	Nous constatons une progression de la masse salariale de 2019 à 2021. Nous constatons une augmentation de la part de la marge qui est redistribuée aux salariés.											
<b>VALEUR AJOUTEE</b>	14 770 765 488,96	8 829 173,31	7 452 401 208,00	3 779 491,43	27 235 593 991,00	13 618 001,27			27,84%	174,67 %	1,47	2,47		61 124 086 083,61	30 562 501,49	150 873 070 666,83	75 437 666,92	
<b>RATIO DE PRODUCTIVITE</b>	<b>0,48</b>		<b>1,21</b>		<b>0,91</b>				-49,55%	265,46 %	3,15	4,15		113 029 601 831,43	56 515 648,67	469 080 677 821,57	234 543 857,15	
											0,00	1,00			0,00		0,00	
<b>CHARGES DU PERSONNEL</b>	7 052 348 562,89	4 215 516,64	9 015 722 464,00	4 572 331,10	24 763 557 095,00	12 381 964,28	Le ratio masse salariale chiffre d'affaires a augmenté de 2019 à 2021. Cela traduit une inefficacité dans la gestion des ressources humaines. En d'autres termes les couts liés aux salaires sont excessifs par rapport à la performance économique de l'entreprise.											
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	36 753 852 205,96	21 969 486,36	34 893 932 124,14	17 696 486,52	64 626 093 716,00	32 313 531,56			27,84%	174,67 %	1,47	2,47		61 124 086 083,61	30 562 501,49	150 873 070 666,83	75 437 666,92	
<b>RATIO</b>	<b>0,19</b>		<b>0,26</b>		<b>0,38</b>				-5,06%	85,21%	0,90	1,90		122 962 602 274,16	61 482 223,37	233 958 153 566,83	116 980 831,49	
											0,00	1,00			0,00		0,00	
<b>CONSOMMATIONS INTERMEDIAIRES</b>	34 037 766 906,18	20 345 955,89	27 924 030 958,00	14 161 695,38	37 470 309 994,00	18 735 436,03							57 010 414 489,75	28 505 634,83	86 740 338 172,11	43 370 819,65		
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	36 753 852 205,96	21 969 486,36	34 893 932 124,14	17 696 486,52	64 626 093 716,00	32 313 531,56							122 962 602 274,16	61 482 223,37	233 958 153 566,83	116 980 831,49		
<b>RATIO SUR LA PRODUCTION</b>	<b>0,93</b>		<b>0,8</b>		<b>0,58</b>					0,00	1,00			0,00		0,00		
										0,00	1,00			0,00		0,00		

<b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	36 753 852 205,96	21 969 486,36	34 893 932 124,14	17 696 486,52	64 626 093 716,00	32 313 531,56						122 962 602 274,16		233 958 153 566,83	116 980 831,49	
<b>CONSUMMATION INTERMEDIAIRE</b>	34 037 766 906,18	20 345 955,89	27 924 030 958,00	14 161 695,38	37 470 309 994,00	18 735 436,03						57 010 414 489,75		86 740 338 172,11	43 370 819,65	
<b>RATIO D'EXPLOITATION</b>	<b>1,08</b>		<b>1,25</b>		<b>1,72</b>											
<b>CAPITAUX PROPRES</b>	6 276 256 116,80	3 751 610,10	6 302 908 275,00	3 196 525,14	17 942 102 002,00	8 971 185,57	Le ratio d'indépendance financière augmente de 2019 à 2021. Les capitaux propres sont inférieurs aux dettes à court terme. L'entreprise recourt de moins en moins à l'endettement extérieur.					50 998 488 923,46		144 957 701 844,88	72 479 938,13	
<b>DETTES A COURT TERME</b>	29 457 644 672,45	17 608 203,87	17 101 526 821,39	8 673 053,46	22 974 934 379,00	11 487 639,50						40 502 446 431,74		71 401 647 547,49	35 701 359,28	
<b>RATIO D'INDEPENDANCE FINANCIERE</b>																
<b>FINANCIERE</b>	0,21		0,37		0,78											
<b>CAPITAUX PROPRES</b>	6 276 256 116,80	3 751 610,10	6 302 908 275,00	3 196 525,14	17 942 102 002,00	8 971 185,57						50 998 488 923,46		144 957 701 844,88	72 479 938,13	
<b>CAPITAUX PERMANENTS</b>			24 981 717 221,17	12 669 498,54	38 207 172 443,82	19 103 872,78		#DIV/0!	52,94%	#DIV/0!	#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!	
<b>RATIO DE STABILITE</b>			0,25		0,47		Nous constatons que le ratio de stabilité est inférieur à 50 pourcents de 2020 à 2021. Cela traduit un déséquilibre de la structure des ressources stables de l'entreprise.									

<b>CAPITAUX PROPRES</b>	6 276 256 116,80	3 751 610,10	6 302 908 275,00	3 196 525,14	17 942 102 002,00	8 971 185,57	En 2021 la solvabilité de l'entreprise s'est améliorée puisque son ratio d'autonomie financière est supérieur à 20 pourcents.					50 998 488 923,46		144 957 701 844,88		72 479 938,13	
<b>TOTAL PASSIF</b>	43 210 538 474,51	25 828 947,95	55 297 082 319,34	28 043 961,01	70 416 456 284,00	35 208 756,27			0,42%	184,66 %	1,84	2,84	69 973 392 710,03	25 499 626,96	34 987 221,16	69 533 116 912,39	34 767 079,96
														0,00			0,00
	<b>0,15</b>		0,11		0,25									0,00			0,00

*Source : Simulation du fichier interne faite par nous.*

### III.3.3 Analyse du positionnement concurrentiel/ marketing : Analyse digitale des concurrents de LMC dont COSCO-MAERSK



Source : Google analytique/ cours de marketing

Ceci nous montre la position de LMC en orange, face à ses concurrents du secteur en 2023 quasi inexistante sur le web.

Le positionnement de LMC par rapport aux concurrents identifiés indique que celle-ci présente un taux de fréquentation quasi nul.

### III.3.4. Analyses SWOT de LMC

Tableau 6 : SWOT DE LMC SA

FORCES	FAIBLESSES
Monopole de transport des produits stratégiques	Procédure de gestion
Recouvrement d'assiette des droits de trafic maritime	Compétence du personnel non avérée
Instrument du commerce extérieur	Orientation des ressources financières
Expérience technique	Manque d'outil d'exploitation
	Pléthore des effectifs
MENACES	OPPORTUNITES
Positionnement national et international de la concurrence	Cabotage
Développement de la technologie	Nouvelles lignes à exploiter
Levée du monopole du transport des produits stratégiques	Transport terrestre transfrontalier

Source : Réalisé par nous.

#### Conclusion partielle

LMC SA est une entreprise importante pour l'économie de la République Démocratique du Congo (RDC), en tant qu'instrument essentiel du commerce extérieur grâce à son activité de transport maritime. Elle bénéficie en outre d'un monopole sur les importations et exportations de produits stratégiques du pays.

L'objectif de ce chapitre a été de décrire notre cas d'étude, LMC SA, afin de comprendre les raisons justifiant sa transformation en entreprise publique commerciale, son mode de fonctionnement et ses activités régulières, ainsi que la gestion de ses différentes ressources pour remplir ses missions. Il vise également à étayer l'approche méthodologique utilisée, à savoir une approche qualitative reposant sur l'exploitation de sources documentaires et des entretiens semi-directifs. Ces éléments nous permettront, dans le prochain chapitre, de présenter les résultats d'analyse sur l'effectivité et la performance du management stratégique de LMC SA, ainsi que son impact sur ses opérations.

Nos observations de terrain et l'accès aux documents disponibles nous ont permis d'identifier les éléments clés de notre champ d'étude, notamment :

- La stratégie de l'entreprise
- La planification de sa stratégie globale
- Les procédures de prise de décision stratégique
- Le déploiement des objectifs
- Les outils opérationnels
- Les indicateurs d'évaluation
- Les ressources efficientes mises à disposition

Le prochain chapitre nous permettra de présenter et de discuter ces résultats à la lumière de la partie empirique, afin d'être en mesure de formuler des contributions managériales pertinentes.

## CHAPITRE IV : PRESENTATION, DISCUSSION DES RESULTATS ET CONTRIBUTIONS MANAGERIALES

Dans ce chapitre, il s'agira d'analyser les données collectées, notamment les ressources humaines, financières et matérielles disponibles, ainsi que les discours recueillis lors des entretiens semi-directifs.

### IV.1. Présentation des résultats

Grâce à l'exploitation de la technique documentaire, notamment à travers l'analyse des rapports annuels et des comptes rendus du Comité de Direction, nous avons pu observer l'existence d'orientations stratégiques chez LMC SA. Toutefois, il convient de noter que ledit comité n'a pas la prérogative de mettre en place ces orientations, celles-ci relevant des organes de gouvernance habilités.

En nous focalisant sur l'analyse qualitative des autres variables telles que la gestion des ressources humaines, matérielles et financières dans la progression des opérations, il en ressort un déficit de la planification stratégique chez LMC SA.

La technique documentaire nous a permis de recueillir des données d'analyse sur les décisions stratégiques et opérationnelles, tandis que les entretiens semi-directifs nous ont aidés à mieux comprendre le fonctionnement pratique de ces données. Nous présentons les résultats de nos analyses dans les points suivants :

#### 1.A L'effectivité du Management stratégique à LMC SA :

##### 1.A.1. Planification stratégique

Nous avons analysé le mécanisme de planification stratégique chez LMC SA. Cette pratique requiert d'organiser la mise en place d'un certain nombre de ressources sur une période longue, notamment les ressources humaines, matérielles et financières. En examinant nos données d'analyse, nous notons les principaux facteurs sur lesquels repose cette planification stratégique :

**Les ressources humaines :** Les entretiens semi-directifs nous ont permis de comprendre la structure organique (Figure 1) ainsi que les procédures d'engagement et d'évaluation des compétences du personnel. Nous avons constaté des irrégularités, telles que des recrutements massifs sans réel besoin, absorbant ainsi une grande partie du chiffre d'affaires. En dehors du conseil d'administration et du directeur général nommés par ordonnance présidentielle, il n'existe pas de processus d'appel d'offres pour le reste des employés. La plupart sont recommandés pour être engagés, sans que les connaissances scientifiques et techniques certifiées ne fassent partie des critères de base. Cela crée des ressources humaines inadaptées et inefficaces, incapables de répondre aux besoins réels de l'entreprise.

**Les ressources matérielles :** Concernant les outils d'exploitation, LMC SA ne possède pas de matériel roulant en propre depuis 1997, comme indiqué dans le cadre historique. Elle loue des navires pour ses affrètements et n'exploite qu'une seule ligne NOCO. Cela montre que l'entreprise n'arrive pas à réaliser sa vision "d'être un transporteur Multimodal et Régional au service de la RDC et de l'Afrique" en raison d'un manque de stratégie d'acquisition d'outils d'exploitation suffisants.

**Les ressources financières :** Nous n'avons pas pu accéder aux données détaillées des analyses financières (bilan, compte de résultats, etc.) pour approfondir nos analyses sur l'affectation des recettes de l'entreprise. Cependant, nous savons que LMC SA recouvre les droits de trafic maritime, qui constituent son chiffre d'affaires principal, sans lequel elle ne pourrait pas supporter ses charges et couvrir ses créances.

D'après l'analyse de la période 2019-2021 commentée par la direction financière de LMC SA, nos constats sont les suivants :

- Le ratio de solvabilité est inférieur à 1 de 2019 à 2021, ce qui indique que l'entreprise n'est pas en mesure de tenir ses engagements à court terme. Elle ne dispose pas des flux de trésorerie nécessaires pour s'acquitter de ses obligations à court terme.
- Le coefficient de liquidité montre que l'entreprise n'est pas en mesure de faire face à ses dettes à court terme avec ses actifs les plus liquides.
- Nous constatons une progression de la masse salariale de 2019 à 2021, ainsi qu'une augmentation de la part de la marge qui est redistribuée aux salariés.
- Le ratio masse salariale/chiffre d'affaires a augmenté de 2019 à 2021, ce qui traduit une inefficacité dans la gestion des ressources humaines. Les coûts liés aux salaires sont excessifs par rapport à la performance économique de l'entreprise.

Ces résultats révèlent un certain déficit de la planification stratégique chez LMC SA. Il faut donc se questionner sur les décisions stratégiques, leur processus de prise de décision, ainsi que leur incidence sur les directions opérationnelles.

### **1.A.2. Décisions stratégiques**

Les décisions stratégiques jouent un rôle essentiel dans la compréhension du processus décisionnel qui sous-tend la planification stratégique. Chez LMC, ces décisions sont prises par un comité d'experts de la direction générale depuis 2020. Ce comité se réunit une fois par semaine et est composé d'anciens marins retraités, désormais consultants pour la direction générale sur des questions d'exploitation et d'administration, ainsi que des directeurs des nouvelles unités (NU) et du directeur général (DG).

Les membres du comité apportent leurs connaissances et compétences spécifiques, et proposent des idées pouvant alimenter la stratégie globale de l'entreprise. Une fois mûries et acceptées par le comité et le DG, ces décisions sont ensuite transmises aux directions opérationnelles pour leur mise en œuvre. En retour, ces dernières déploient les actions nécessaires et soumettent un mini-plan d'exécution assorti d'un budget prévisionnel pour l'année suivante, sur la base duquel le budget global est construit.

Il est à noter que, en l'absence du DG, aucune décision ne peut être prise, ce qui rend l'exécution des opérations difficile. De plus, les experts du comité n'ayant pas accès aux informations relatives aux ressources, leurs décisions dites "stratégiques" sont en réalité davantage de nature opérationnelle.

L'analyse des résultats montre que ces décisions ne sont pas véritablement stratégiques, et que le management est donc plus ou moins inefficace. En effet, l'instance de gouvernance, à savoir le conseil d'administration, ne semble pas jouer pleinement son rôle dans ce processus décisionnel.



## **1.B. Implémentation du management stratégique sur les opérations**

### **1.B.1. Le mécanisme des décisions stratégiques sur les décisions opérationnelles ;**

Les analyses sur les décisions stratégiques de LMC mettent en évidence les évolutions de son management au fil du temps. Grâce à l'historique de sa création et aux données collectées sur les ressources, nous constatons que l'aspect du management stratégique est difficile à implémenter pour plusieurs raisons :

- Les stratégies managériales sont changeantes selon les mandataires et difficiles à mettre en œuvre de manière pérenne.
- Les changements fréquents de mandataires au cours de leurs mandats, sans évaluation préalable de leurs performances.
- L'augmentation disproportionnée de la masse salariale, au détriment des dépenses d'investissement.
- L'inexistence d'outils ou de ressources matérielles propres.
- Des effectifs pléthoriques de personnel ou de main-d'œuvre, pas nécessairement essentiels.
- La centralisation du pouvoir par le directeur général, sans qu'aucune décision stratégique ne peut être prise.

Ces différents éléments constituent autant d'obstacles à la mise en place d'un management stratégique efficace et durable au sein de LMC. Ils soulignent la nécessité pour l'entreprise de revoir en profondeur ses pratiques de gestion et de gouvernance, afin de créer les conditions favorables à l'élaboration et à l'exécution de stratégies cohérentes et adaptées.

### **1.B.2. L'entreprise face aux mutations de son environnement ;**

L'approche évolutionniste nous enseigne que les entreprises qui survivent et réussissent sont celles qui savent s'adapter à leur environnement. Dans le cadre du DSG "Management et contrôle de gestion", nous constatons que l'analyse du positionnement de LMC SA face à ses concurrents révèle un manque de capacité d'adaptation de l'entreprise aux nombreuses mutations auxquelles elle est confrontée pour se positionner et rester compétitive, notamment dans les domaines du numérique et de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE).

L'analyse par Google Analytics (outil marketing) de LMC SA par rapport à certains de ses concurrents cités dans son objectif 11 montre que l'entreprise n'est pas du tout compétitive. Elle n'a pas encore assimilé les enjeux de sa transformation, comme le décrit Deloitte dans la partie empirique, notamment l'utilisation d'outils digitaux capables de permettre la satisfaction de la clientèle.

Pour remédier à cette situation, LMC pourrait créer un département de transformation digitale au sein de la société, afin d'intégrer les concepts du numérique et répondre aux véritables besoins des clients. Cela nécessiterait également d'aligner dans les prévisions budgétaires des moyens conséquents dédiés au marketing digital.

La partie empirique nous indique que le management opérationnel requiert des outils et des compétences adéquates pour définir un mécanisme opérationnel et des processus de performance. Dans le cas de LMC, l'analyse des ressources rend la planification stratégique pratiquement ineffective et le management inexistant dans sa pratique.

## **2.B. L'effectivité du Management opérationnel à LMC**

Bien que LMC SA bénéficie d'avantages concurrentiels tels que le monopole du transport des produits miniers stratégiques et un recouvrement facilité des droits de trafic, nous constatons que ses ressources financières ne sont pas gérées de manière à privilégier l'acquisition des outils d'exploitation. Cela révèle l'absence de mise en œuvre d'un véritable management stratégique. Dans ce contexte, le management opérationnel ne peut être correctement analysé ni observé, conduisant à une effectivité nulle.

De ce fait, les résultats de l'entreprise sont négatifs, le manque d'outils d'exploitation démontrant l'inefficacité de la gouvernance dans la planification stratégique, l'empêchant d'atteindre ses objectifs.

Bien que le management stratégique soit théoriquement présent dans les textes, la pratique semble plutôt relever d'un management opérationnel. Plusieurs éléments le prouvent :

L'inertie de l'instance de gouvernance, qui ne définit pas d'orientations stratégiques claires, laissant ainsi le directeur général libre de les imposer. Le fait que le directeur général soit à la fois juge et partie dans ce processus décisionnel.

L'analyse de la planification stratégique en termes de ressources, qui montre un déficit pour l'ensemble des ressources considérées, remettant en cause l'efficacité des décisions prises par le management. Ainsi, malgré les avantages dont dispose LMC SA, l'absence d'un management stratégique efficace et la prédominance d'un management opérationnel centré sur le court terme constituent des obstacles majeurs à la performance et au développement durable de l'entreprise.

## IV.2. Discussion des résultats

« Dans notre rédaction empirique, nous avons souligné le fait que le management des entreprises publiques se veut par entendement dynamique, compétitif et adapté au changement en transformant ses monopoles et prérogatives en avantage concurrentielle. Elles sont donc axées sur la qualité de service que sur la quantité des processus ou service rendu » (BARTOLI & BLATRIX). L'autonomisation et les partenariats PP. Notre partie empirique démontre que le management stratégique est la capacité des gestionnaires d'analyser les ressources humaines matérielles et financières disponible, fondement sur laquelle les décideurs construisent leur stratégie qui consiste à définir des objectifs spécifiques et donner des moyens pour le pilotage et la mise en place du management opérationnel afin d'en évaluer la performance, objet poursuivi dans notre étude. Cette partie nous permet de présenter et de discuter les résultats d'analyses des données, ainsi que les apports managériaux et limites y relatifs.

A. BARTOLI et C. BLATRIX (2015) définissent le mécanisme d'évaluation des actions dans la sphère publique par l'analyse des résultats ensuite des moyens et enfin des objectifs, le triangle de performance actuellement d'efficacité. L'objet de notre étude est d'analyser l'effectivité et la performance du management stratégique et leur incidence dans l'opérationnel au regard de la littérature empirique considérer leur optimisation.

La discussion des résultats va de ce fait :

1. Répondre aux questions de la problématique ;
2. Confronter la théorie.

### IV.2.1. Observations concrètes : des faits retenus à la présentation des résultats

Consécutivement à nos résultats nous observons les faits suivants :

1. **L'effectivité du management stratégique** ; Elle ne l'est pas du fait que sa stratégie globale comme ses stratégies spécifiques sont des idées du comité de direction générale. Elles n'émanent pas de l'organe de gouvernance qui est le conseil d'administration. Ces décisions observées dans les textes du Codir et des rapports annuels sont d'ordre opérationnel plutôt que stratégique.

Les ressources citées ne sont pas au cœur des analyses ni l'analyse de la concurrence (Benchmark) afin de permettre la définition d'une stratégie tel qu'indiqué dans le baromètre de la planification stratégique (Revue de littérature).

2. **L'implémentation de la stratégie dans les opérations** ; non elle ne l'est pas par manque des ressources matérielles adéquates.

### IV.2.2. Confrontation théorique des résultats :

Un vaste champ de littérature empirique existe sur l'analyse du management stratégique et son incidence sur l'opérationnel dans les entreprises publiques. Les résultats de l'analyse empirique de cette étude corroborent et complètent ceux des autres études.

✓ **Sur les ressources notre étude ressort les réflexions suivantes :**

BAKENGELA (2023) définit la stratégie comme l'ensemble des choix d'allocation de ressources qui délimitent le périmètre d'activité d'une organisation en vue d'atteindre ses objectifs. Cette prérogative émane des décideurs. L'analyse des résultats sur les ressources financières a montré qu'une mauvaise mobilisation des recettes rendait les ressources matérielles inexistantes d'un côté et augmentait la masse salariale d'un autre. SEDZO.LL (2012) a constaté une faible mobilisation des recettes qui rend la matérialisation des objectifs impossible dans son travail sur le management stratégique et le développement des entreprises publiques en R.D. Congo face à la mondialisation.

Nous estimons que les ressources sont les éléments initiaux et essentiels pour construire une stratégie. Elles auraient permis à LMC de définir des stratégies susceptibles de prioriser ses orientations opérationnelles en les dotant matériellement et technologiquement, étant donné que son domaine d'activité est bien défini par son actionnaire, l'État. Le fait qu'une planification stratégique s'applique sur le long terme.

✓ **Sur la stratégie, les concepts se complètent de la manière suivante :**

« En elle, porte la formulation de ladite stratégie qui se repose sur la réflexion des dirigeants, comment ils la structure et le management sur l'ensemble des actions pour la matérialiser »(Pigé, Brenet, & Al, 2008)

Sur la stratégie, les concepts se complètent ainsi : "En elle, réside la formulation de ladite stratégie qui s'appuie sur la réflexion des dirigeants, sur la manière dont ils la structurent et la gèrent pour la matérialiser" (Pigé, Brenet, & Al, 2008). La stratégie est un indicateur de performance vers lequel convergent les efforts de l'organisation pour l'atteindre. Les entreprises publiques commerciales ont des objectifs stratégiques et économiques, à l'image de LMC SA dont la stratégie repose sur sa vision.

La stratégie doit servir de ligne directrice pour toute action et objectif, afin de produire un effet positif final, soit une "intention balistique visant à atteindre une cible" (BERNARD, Management public, 2015). Ainsi, une stratégie produit des effets positifs lorsqu'elle s'appuie sur les ressources, lui permettant de s'adapter aux évolutions constantes de son environnement selon le choix de la ressource.

IKOKOMBUTA (...) en analysant les faits de non-effectivité de la mise en place des stratégies cohérentes dans les entreprises publiques transformées en RDC, constate que c'est dû au temps d'adaptation qui est lent. Baaziz et Proulx considèrent ce fait comme un risque à diminuer et rejoignent IKOKOMBUTA sur le fait que ces organisations devraient tenir compte des prérequis de la transformation, comme le démontrent les études de Deloitte que plusieurs organisations n'assimilent pas le but de ladite transformation. Dans cette même dynamique, la présente étude s'aligne. Prendre connaissance des informations de l'environnement face à ses ressources avant de fixer ses objectifs minimiserait le risque de la stratégie à l'opérationnel.

Deloitte et SEDZO.LL convergent sur la gouvernance. Pour l'un, il faut avoir des dirigeants capables en énergie et endurance pour conduire cette réorganisation (le mandataire) et pour l'autre, il faut revisiter le comportement des mandataires en instaurant la bonne gouvernance comme cellule de la stratégie générale.

Les résultats d'analyse d'entretiens semi-directifs ont démontré qu'il n'existait pas de procédures d'engagement au sein de l'entreprise, alors que le capital humain en est la pièce maîtresse. Le baromètre de la planification reprend le schéma de la création à la mise en place de la stratégie, et les décisions relèvent de la gouvernance, donc des compétences des décideurs qui sont nommés et ne concourent pas au poste, mais représentent des considérations politiques. Cela rejoint les résultats trouvés ci-haut par d'autres chercheurs, à savoir que les critères d'accès au poste doivent être mis en avant et que les compétences intellectuelles et techniques justifient le choix des décideurs.

### ✓ **Sur les opérations, ce qu'est le management opérationnel**

Il semble que chez LMC SA, entreprise industrielle, le management opérationnel ne parvienne pas à mettre en œuvre de véritables stratégies. Cela s'explique par le fait que ces stratégies n'existent tout simplement pas au niveau de la direction.

De plus, LMC SA se caractérise par une absence d'outils de gestion propres. Son historique révèle en outre une régression de sa flotte logistique, accompagnée d'une diminution du nombre de postes occupés par les agents et dirigeants opérationnels. Ces derniers semblent davantage constituer un personnel supplémentaire qu'une force opérationnelle active.

Dans ce contexte, deux éléments clés doivent être adressés en priorité :

- L'allocation des ressources au sein de l'entreprise. Une réflexion approfondie sur la répartition optimale des moyens humains, financiers et matériels s'avère nécessaire.
- La compréhension par les dirigeants des objectifs poursuivis à travers les transformations de l'entreprise. Cette assimilation est un prérequis indispensable à la mise en place d'une bonne gouvernance.

Les recommandations de Julien Giron (2015) sur l'optimisation des opérations apparaissent très pertinentes dans le cas de LMC SA. Une analyse détaillée des processus opérationnels, de la logistique et de l'organisation du personnel pourrait permettre d'identifier des leviers d'amélioration significatifs.

### **IV.3. Contributions managériales**

#### **Comment optimiser le management stratégique et opérationnel de l'entreprise publique commerciale LMC SA afin de répondre à ses assignations ?**

Au vu des analyses réalisées, des résultats obtenus et de la confrontation avec la littérature empirique sur le contexte et la problématique générale, nos contributions se concentrent sur les axes suivants :

##### **2.1. Le management stratégique des entreprises publiques commerciales**

Étant donné que les entreprises publiques congolaises ayant fait l'objet de transformations poursuivent l'objectif d'améliorer leurs processus, la qualité de leurs services et produits afin d'être plus compétitives, performantes et rentables, et ainsi d'accroître leurs profits, elles ne sont désormais plus seulement confrontées à des enjeux politiques, mais s'ouvrent aux mutations concurrentielles de leur environnement.

L'étude de Deloitte affirme cependant que très peu de dirigeants assimilent réellement les raisons de ces transformations. Or, celles-ci visent à rendre ces entreprises publiques plus dynamiques et compétitives, à travers notamment l'amélioration de la qualité des prestations commercialisées.

Dans ce contexte, les décideurs se doivent d'appliquer des processus de gestion stratégique, comprenant des outils de planification des décisions et de leur mise en œuvre. Cela faciliterait l'évaluation de la stratégie grâce à des indicateurs pertinents.

Le management stratégique doit être appliqué au niveau de l'organe décisionnel de l'entreprise. Cela exige une forte capacité du manager général à l'implémenter au niveau des directions opérationnelles, en utilisant des outils d'analyse adéquats pour mieux allouer les ressources à la concrétisation des stratégies définies.

Francine Séguin et ses collaborateurs ont identifié certains processus permettant de former des stratégies adaptées, afin de redresser une structure chaotique et d'y remettre de l'ordre. C'est précisément le cas pour les entreprises publiques congolaises, à l'image de LMC SA.

Ces entreprises publiques doivent donc définir leurs stratégies en se basant sur une analyse objective des facteurs clés de leur environnement concurrentiel, en utilisant le benchmark. Cela évitera les actions dispersées ou redondantes qui empêcheraient une allocation optimale des moyens et ressources nécessaires à la mise en œuvre et au contrôle de la performance dans le temps.

- **Le management opérationnel**

Le management opérationnel est directement lié au management stratégique. Les prérequis des opérations, les outils et le circuit des opérations sont mis en place et personnalisés selon les organisations, grâce aux décisions stratégiques pour l'acquisition, la mise en place et le déploiement du mécanisme opérationnel. Aucune évaluation des performances ne peut avoir lieu sans ces préalables, pour une entreprise commerciale et industrielle ouverte à la vente de ses services.

Dans le cas de LMC SA, il est nécessaire de revoir sa stratégie globale de redressement, car elle n'est pas seulement une entreprise de services administratifs, mais également une entreprise de biens et produits commerciaux. Le fait qu'elle ne soit pas active sur les opérations qui font d'elle une véritable entreprise industrielle influe sur la pertinence de son existence et de sa transformation. Cela impacte également sa contribution représentative dans l'économie nationale, en tant qu'instrument reconnu du commerce extérieur, tel qu'assigner par l'État.

LMC SA doit donc acquérir les outils opérationnels adéquats, en cohérence avec sa stratégie globale de redressement. Cela lui permettra de devenir une entreprise industrielle à part entière, capable de générer de la valeur à travers ses activités de production et de commercialisation de biens et services.

De l'analyse portée sur les ressources humaines, matérielles et financières nous avons retenu ceci :

- Les compétences ne sont pas au cœur de la politique de recrutement de l'entreprise, alors que le capital humain est la principale ressource pour mettre en place les processus et outils de management. Il faudra revoir et réorganiser la gestion des ressources humaines pour mieux relancer l'entreprise.
- La gestion financière n'est pas alignée sur les besoins stratégiques. Il faudrait plutôt axer la politique financière sur des facteurs clés qui soutiendront la stratégie de redressement, comme l'acquisition de nouveaux navires et le lancement de nouvelles lignes, en mobilisant les fonds propres. Cela nécessitera aussi une politique de réduction des charges.
- Les dotations en matériels, la construction de processus de gestion et des logiciels de gestion des opérations et des indicateurs de performance sont inexistantes chez LMC SA, ce qui doit être comblé.
- Le dirigeant, pièce maîtresse du management, doit réunir les compétences intellectuelles et techniques pour analyser les ressources et faire face à l'environnement concurrentiel.
- La stratégie opérationnelle de LMC n'est plus en phase avec sa vision et ses objectifs initiaux, ayant perdu une grande partie de sa flotte, ce qui a réduit considérablement sa capacité opérationnelle et son chiffre d'affaires.
- LMC doit donc réinvestir dans son cœur d'activité, le transport maritime, en acquérant une nouvelle flotte de navires pour augmenter ses recettes et contribuer à son objectif principal de contribuer au PIB national.

Enfin, les critères de nomination des dirigeants des entreprises publiques commerciales en RD Congo devraient évoluer, en se basant sur les compétences individuelles plutôt que sur des considérations politiques. Etant donné que les entreprises publiques commerciales se lancent dans la compétitivité, les critères de nomination des dirigeants devraient changer en R.D.Congo. Pas que sur des représentations politiques, mais sur des compétences individuelles les candidats proposés à ces postes. (Le management, l'essentiel des concepts et pratique, 9<sup>ième</sup> édition).

Les critères de recrutement ont un impact qualitatif bénéfique pour l'employeur, car ils permettent d'attirer des candidats engagés et capables d'atteindre les objectifs de manière efficace.

La gestion des ressources, en particulier des compétences, se situe à l'interface entre la stratégie et les opérations de l'entreprise. Le déploiement de la stratégie en objectifs opérationnels nécessite des ressources appropriées. D'où l'importance d'avoir des compétences d'analyse sur les ressources requises pour la mise en œuvre de la stratégie, sans quoi celle-ci risque d'être biaisée et la gestion des opérations désordonnée.

Dans ce contexte, l'un des moyens d'optimiser le management stratégique et opérationnel des entreprises publiques commerciales consiste principalement à revoir les critères de sélection du capital humain, définis et choisis par l'organe décisionnel. Ce dernier définit seul son plan d'action ou de redressement, capable d'administrer ses objectifs à travers des politiques budgétaires adaptées aux directions opérationnelles.

La stratégie financière repose sur les projets d'investissement de l'entreprise, qui doivent être judicieux. Dans le cas de LMC, qui porte plusieurs projets d'investissement dans le cadre de son redressement, la question clé est de déterminer laquelle présente le taux de rentabilité le plus élevé ?

Les simulations financières montrent que la masse salariale a tendance à augmenter au fil du temps. Cet aspect doit être maîtrisé.

Au niveau du poste d'exploitation, la masse salariale est très élevée et progresse d'année en année. Quelques recommandations peuvent être envisagées :

- Recourir à l'emprunt bancaire et à de nouveaux actionnaires afin de pouvoir financer les projets les plus rentables.
- Procéder à une réduction budgétaire en diminuant les charges liées à la masse salariale. Par exemple, il serait possible d'éliminer certains postes dans les domaines suivants :
  - a. Ressources humaines
  - b. Moyens généraux

La question qui se pose est de savoir si cette évolution de la masse salariale est réellement nécessaire au bon fonctionnement de l'entreprise. Une analyse approfondie sera nécessaire pour déterminer les postes et les effectifs réellement indispensables.

En résumé, un effort de maîtrise de la masse salariale, combiné à un financement adapté des projets les plus rentables, pourrait permettre d'améliorer la situation financière de l'entreprise.

Tout d'abord, les critères d'engagement du personnel ne sont pas bien définis chez LMC SA. Les postes de gestion administrative et opérationnelle nécessitent des compétences spécifiques qui ne semblent pas être présentes actuellement. Nous suggérons donc :

- La réévaluation de l'ensemble du personnel par un cabinet externe spécialisé en gestion des ressources humaines. Cela permettra d'évaluer objectivement les compétences de chacun et de

garder uniquement les personnes aptes à dynamiser l'entreprise grâce à leurs compétences techniques et intellectuelles adaptées au secteur d'activité.

- La suppression des postes en doublon ou superflus afin d'éviter la pléthore de personnel et ainsi réduire les coûts liés à la masse salariale.

Par ailleurs, nous constatons que LMC SA ne possède plus d'outils d'exploitation propres (navires, camions, conteneurs, etc.) et que ceux qu'elle utilise sont défectueux. De plus, le projet de porc sec n'est encore qu'une projection malgré les études menées. Nous recommandons donc :

- Une concentration des fonds propres pour l'acquisition de matériels roulants et d'exploitation adaptés aux besoins de la société. Un prêt bancaire peut être envisagé, soutenu par une preuve de bonne gestion des actifs existants.

Enfin, la révision des charges d'exploitation, en particulier au niveau du personnel, est une piste de solution à envisager. Le recouvrement des droits de trafic constituant une subvention ou un capital de l'État, cela pourrait permettre de diminuer les coûts.

En résumé, une gestion optimisée des ressources humaines et des actifs d'exploitation, combinée à un financement adapté, devrait permettre d'améliorer significativement la situation financière de LMC SA.

#### **Nos recommandations pour LMC SA :**

Le New Public Management (NPM) vise à :

- Accorder une plus grande liberté managériale ;
- Favoriser la décentralisation ;
- S'appuyer sur les compétences (recrutement en fonction du niveau de connaissances, des diplômes et des concours).

Les organisations publiques modernes doivent se concentrer sur les compétences en valorisant les capacités techniques et intellectuelles plutôt que l'ancienneté ou le statut des superviseurs et responsables. Elles doivent également pratiquer la "double boucle d'apprentissage" (Argyris et Schön, 1978) pour acquérir de nouvelles connaissances. Sachant que les individus peuvent résister naturellement au changement, le rôle du leader et du manager est essentiel pour la gestion générale de l'entreprise. Cela permet aux décideurs de faire face aux clients, à la concurrence et d'influencer les collaborateurs pour travailler dans l'intérêt commun, selon le concept de "coopération" de Barnard (1938).

Nos recommandations spécifiques :

Relativement à la trésorerie active et au ratio de solvabilité de la LMC SA qui limite la question liée à son financement, un partenariat Public privé pour une durée déterminée de 15 à 25 ans pourrait être envisagé dans le but de mettre sur pied certains projets conséquents malgré le déficit enregistré en ce qui concerne sa capacité d'emprunt. Le PPP permettra également à la LMC SA de bénéficier des innovations, de l'efficacité et du savoir-faire stratégique des opérateurs privés. Ces derniers pourront servir de levier dans le redressement de la gestion, ce qui donnera sans doute une souplesse à la partie publique, lui permettant de se concentrer sur le contrôle des outils, sur la qualité des opérations et sur la rentabilité.

- Revoir les conditions de recrutement ou de nomination des dirigeants des entreprises publiques transformées, en mettant l'accent sur leurs compétences techniques (intellectuelles et maîtrise du secteur d'activité) ;
- Recourir à des chasseurs de têtes ;



- Mener des entretiens en plusieurs phases avec les candidats sélectionnés ;
- Évaluer leur plan de redressement et de développement de l'organisation en fonction des ressources actuelles ;
- Répondre à leurs attentes et demandes en termes de moyens.

Cela permet d'évaluer objectivement leurs capacités de gestion avant tout changement ou reconduction, car la discontinuité managériale est un problème important à résoudre.

- Mettre en place des stratégies axées sur les ressources disponibles pour acquérir les outils d'exploitation, en revoyant les postes excédentaires au sein des entreprises existantes et en accordant des congés techniques aux travailleurs en l'absence d'outils adaptés.

Les compétences humaines sont au cœur du NPM. Les processus de planification, de mise en place et les outils de management stratégique reposent sur les capacités intellectuelles et techniques des managers afin d'analyser l'environnement et de définir les facteurs de création de la stratégie, qui seront ensuite mis en œuvre opérationnellement. Le processus de management stratégique est donc préalable à la stratégie elle-même (p.14).

L'analyse du fonctionnement de notre cas d'étude a permis de trouver des résultats relatifs à l'optimisation du management stratégique et à son incidence sur le management opérationnel des entreprises publiques commerciales.

La présentation et les discussions ont porté sur trois points principaux :

- La direction générale
- Les ressources des décisions stratégiques
- Les outils et processus des opérations

Une évaluation qualitative théorique a été réalisée, ainsi qu'une contribution visant à revisiter les critères de base pour le choix et le recrutement des managers, en intégrant des politiques d'évaluation positives et négatives.

Concernant le mécanisme d'optimisation du management stratégique et opérationnel de l'échantillon, il ne peut pas être évoqué au regard des résultats trouvés sur l'effectivité du management stratégique.

Les stratégies devront être reconstruites en se basant sur les ressources, après des analyses approfondies de l'environnement.

#### **IV.4. Limites du travail**

Notre limite a été celle de n'avoir pas eu accès à plus des documentations susceptibles de nous fournir les données d'analyses détaillées sur les processus de décisions stratégiques, les facteurs de recrutement par la direction des ressources humaines.

## CONCLUSION

Ce travail d'étude a porté sur le management stratégique et opérationnel des entreprises publiques commerciales en République Démocratique du Congo. Son objectif était d'analyser l'effectivité et la performance de la planification stratégique de ces entreprises, ainsi que son incidence sur leur gestion opérationnelle. Plus spécifiquement, il a consisté à comprendre le contexte théorique de leur problématique, en décrivant objectivement la stratégie et les opérations des entreprises commerciales congolaises appartenant à l'État, tout en présentant un échantillon d'étude sur le management stratégique et opérationnel, à savoir les Lignes Maritimes Congolaises (LMC).

Le travail est subdivisé en cinq chapitres. Le premier consiste en une introduction, le deuxième présente une revue de la littérature empirique, le troisième décrit l'approche méthodologique, le quatrième expose, discute et confronte les résultats, en donnant les contributions managériales et les limites de l'étude, et le cinquième conclut le travail.

La méthodologie scientifique a permis de rendre cette étude fiable et de guider l'analyse des résultats. Elle a fait appel à diverses techniques de collecte et de traitement des données : la technique documentaire, les entretiens semi-directifs, l'analyse qualitative et l'analyse exploratoire des données de management stratégique et opérationnel. Les deux premières techniques ont permis de collecter des données complémentaires et vérifiables, tandis que les deux dernières ont permis de les analyser.

Les données proviennent du rapport annuel 2022, des plans de relance 2021-2023 et 2023-2026 de LMC SA, ainsi que d'autres informations obtenues auprès du comité de pilotage de la réforme des entreprises publiques congolaises, sur une période d'analyse de cinq ans, de 2019 à 2023.

La technique documentaire a permis de consulter les documents importants et relatifs à cette étude. Les entretiens semi-directifs ont exploité des thèmes axés sur le pilotage de la stratégie et des opérations au sein de LMC. L'analyse qualitative a permis d'analyser l'effectivité et l'implémentation de la planification stratégique sur les opérations. L'analyse exploratoire a permis d'explorer la qualité des décisions à travers les données financières de l'entreprise. Enfin, l'analyse descriptive a permis de structurer les différentes données relatives à l'objet de cette étude.

De cette dernière méthode, plusieurs constats ont été faits, et les résultats les plus pertinents sont les suivants :

### 1. Inefficacité du management stratégique :

- Non-respect des prérogatives de l'organe décisionnel ;
- Mauvaise gestion et exploitation des ressources dans l'entreprise commerciale appartenant à l'État ;
- Les ressources humaines ne sont pas en adéquation avec l'objet social de l'entreprise ;
- Les ressources matérielles sont inexistantes pour son secteur industriel ;
- Les ressources financières sont existantes, mais l'analyse des ratios était le fondement de l'analyse qualitative ;
- Grâce au recouvrement de la redevance maritime que l'État lui confère comme chiffre d'affaires, il a été constaté que chaque année, la masse salariale absorbe la majorité de ces recettes pour une main-d'œuvre non nécessaire.

## 2. Absence d'implémentation des opérations de la stratégie :

- Le management de l'entreprise est régressif sur les objectifs dans la partie opérationnelle ;
- La stratégie de LMC SA est construite sur sa stratégie globale, et non sur ses ressources, ce qui rend sa planification stratégique inexistante ;
- Absence des outils et matériaux d'exploitation pour une entreprise industrielle en plus de la commerciale ;
- L'optimisation du mécanisme et des processus opérationnels ne peuvent être mis en place dans ce contexte.

L'évaluation de la performance de ces faits est inapplicable par absence d'indicateurs

Les résultats d'analyse concurrentielle des données digitales sont négatifs et traduisent le positionnement inexistant de LMC SA face à ses concurrents.

Ces résultats d'analyses ont permis d'émettre des recommandations sur deux dimensions pour les entreprises publiques commerciales en R.D. Congo :

- Définir des stratégies sur la base des facteurs clés de leur environnement concurrentiel par une analyse des ressources financières, afin d'éviter d'être éparpillées ou de multiplier les actions qui empêcheront de disposer des moyens censés servir pour la matérialisation et le contrôle de la performance sur un temps T ;
- Réévaluer leur personnel et garder les élites en mettant en place un système de congé technique afin de redéfinir les critères d'engagement par des offres bien définis à l'entrée, en tenant compte des assignations de développement et de positionnement que l'entreprise doit atteindre ;
- Mettre en place un mécanisme d'analyse des ressources et prioriser la recherche et le développement ;
- Réduire les postes de consommation financières.

De LMC SA en particulier :

- Évaluer et envoyer une partie du personnel en congé technique afin de pouvoir conserver les compétences clés ;
- Mettre en place des stratégies financières permettant de recentrer les recettes de LMC sur son cœur de métier, en acquérant des outils opérationnels par fonds propres.

Nous sommes intéressés à comprendre le processus décisionnel, les facteurs sur lesquels reposent la gestion et la manière dont les dirigeants gèrent leurs compétences et leurs potentiels au profit des entreprises publiques commerciales congolaises confiées à leur gouvernance. Cela nous amène à la question suivante : Qu'en est-il de la performance de la planification stratégique et de la gestion des opérations dans les sociétés publiques commerciales en R.D. Congo ?

Cette étude démontre que les indicateurs de performance du management stratégique et opérationnel de ces entreprises ne semblent pas être les priorités auxquelles convergent les ressources mobilisées. Cela traduit un besoin de révision des procédures relatives aux stratégies managériales, en partant d'une analyse approfondie des ressources et des organes décisionnels. Cela permettrait d'optimiser la planification stratégique et le mécanisme opérationnel de ces entreprises.

Comme tout travail scientifique, cette étude présente certaines limites qu'il convient de souligner :

- L'étude s'est focalisée uniquement sur le cas de LMC SA, bien que soutenue par les rapports de la COPIREP et du Ministère du Portefeuille. Les résultats obtenus ne peuvent donc pas être généralisés à l'ensemble des entreprises publiques commerciales en RDC, comme l'OGEFREM par exemple, qui présente des caractéristiques similaires.
- Les données disponibles n'ont pas permis d'obtenir des informations détaillées sur l'effectivité des stratégies et des opérations, ce qui aurait pu permettre de réaliser un benchmark plus approfondi.

Ainsi, d'autres chercheurs pourront compléter ou approfondir cette étude en introduisant d'autres facteurs pertinents qui n'ont pas été pris en compte. Cela permettra d'obtenir des concepts et des pratiques susceptibles d'améliorer les processus stratégiques et opérationnels des entreprises publiques commerciales congolaises.

## BIBLIOGRAPHIE

- (s.d.). Consulté le 11 Mars 2024, sur deloitte: <https://www.deloitte.com>
- (s.d.). Consulté le 11 Mars 2024, sur insee: <https://www.insee.fr>
- Abboubi, M. (2023). Responsabilités sociétales des Entreprises. Kinshasa.
- Alexandre , G. (2015). Les clés du management. France.
- Aliango, D. (2023). Entrepreneuriat et Innovation. Kinshasa.
- Aliango, D. (2023). New Public Management. Kinshasa
- Analyse interne, plan de relance. (2023).
- Argyris, & Schon. (1978). Apprentissage organisationnel. Etats-Unis.
- Article 15 rdc-loi-2008-07/chapitre V. (s.d.).
- Article 3, de l'Arreté ministériel n°005/CAB/MIN/TVG/2021. (2021).
- BAAZIZ, A., & QUONIAM, L. (2013). Réduire les risques des décisions stratégiques dans les nouveaux environnements concurrentiels incertains. Algérie
- Bakengela, P. (2023). Stratégie d'entreprise. MBA HEC Kinshasa.
- BARTOLY, A., & BLATRIX, C. (s.d.). Management dqs le les organisations publiques (éd. 4e édition).
- Bernard, B. (2018). 65 schémas pour analyser et changer les organisations publiques. Bruxelles.
- Mbuta , I., & Al. (1997). Le processus de la planification n'est rien d'autre que le management stratégique. France.
- Brameret, S. (2014). Dictionnaire de l'administration publique. Paris.
- Chenot. (1963). Les entreprises nationalisées. Paris.
- Christophe, F., David, C., & Christophe, M. (s.d.). Article sur le management stratégique en milieu public : Approche rationnelle, politique ou collaborative (éd. I.I.S.A 2016).
- Compilation d'après les statistiques DGDA. (2021).
- Concepts de la chine des valeurs des clients. (1985).
- Corhay, A., & Mbangala, A. (2008). Diagnostic financier des entreprises. Liège: 5.
- Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique. (s.d.).
- Forgeit, C. (2023). Management Interculturel. MBA HEC Kinshasa.
- Généreux, j. (2017). Introduction à l'économie. Paris.
- GIRONDO, J. (2015). Proposition d'une approche d'amélioration des performances des organisations par le management opérationnel de leurs connaissances et compétences. Nancy.
- Google. (s.d.). Consulté le 22 Mars 2024, sur Google: <https://www.google.com>
- <https://deskeco.com/rdc-10-ans-apres-la -transformation-des - entreprises -publiques-commerciales-est-un fiasco.> (s.d.). Récupéré sur <https://deskeco.com>.

Charles-clemens Ruling, David A. DeCenzo et Stephen Robbins (2016). Management : l'essentiel des concepts et pratiques. Karthala.France.

L'Hériteau, & Raffinot, M. (1982). Gestion étatique de la monnaie. Sorbonne.

L'Hériteau. (1972). Pourquoi des entreprises publique. Paris.

L'Arrêté ministériel n°409/CAB/MIN/TVC/ 094/2012 du 05 mai 2012 portant prérogatives reconnues aux navires de Lignes Maritimes Congolaises, Armement national, au bief maritime congolais et port d'attache . (2012).

Le management stratégique. (s.d.).

Le plus grand site d'information en République démocratique du Congo (7sur7.cd). (s.d.). Consulté le Avril 30, 2024

le rapport des états des lieux des entreprises publiques réalisés avec le concours du COmité de Pilotage de la Réforme des Entreprises Publiques (COPIREP), RDC. (2021).

Loi n°08/007 du Juillet 2008, portant dispositions générales relatives à la transformation des entreprises publiques, RDC. (2008).

Loi n°78-002 du 06 janvier 1978 portant dispositions générales applicables aux entreprises publiques. (1978).

Loi-2008-07 transformations des entreprises publiques en RDC. (s.d.).

LOMBO, L. (2012). Pour un management stratégique des entreprises publiques de la RDC à l'heure de la mondialisation, thèse de doctorat en management économique, Université de Bangui (inédit).

Management et opérationnel. (s.d.).

Management. (s.d.).

Matata, P. (2023). MBA HEC. Kinshasa.

Mpoy, G. (2019). Les entreprises publiques en R.D. Congo.

Niosi. (1981). L'entreprise publique comme instrument de politique économie. Montréal.

Pigé, B., Brenet, P., & Al. (2008). Management et contrôle de gestion.

Rapport annuel LMC SA. (2022). Kinshasa.

Rapport d'activité. (2022). Kinshasa.

researchgate. (s.d.). Récupéré sur researchgate: [https://www.researchgate.net/profile/Emmanuel-Metais/publication/4874910\\_Strategie\\_d'entrepriseevolution\\_de\\_la\\_pensee](https://www.researchgate.net/profile/Emmanuel-Metais/publication/4874910_Strategie_d'entrepriseevolution_de_la_pensee)

Roth, G. (s.d.). Les outils du management opérationnel.

savoir. (s.d.). Récupéré sur savoir: <https://savoir.fr>

stanleville.be. (s.d.). Consulté le Février 13, 2024, sur stanleville.be.

Steils, N. (2023). marketing Digital.MBA HEC Kinshasa.

strategie-aims.com. (s.d.). Récupéré sur [www.strategie-aims.com](http://www.strategie-aims.com)

Teuwa, H. (2023). Gestion des projets. MBA HEC Kinshasa.

Thierart, Annie, & Cécile. (2015). Le management.

Verhulst, A. (2021). Conjoecture et entreprise. Kinshasa.

wikipedia. (s.d.). Consulté le Mars 2024, sur wikipedia: <https://fr.wikipedia.org/wiki/Manager>

wikipedia. (s.d.). Récupéré sur wikipedia: <https://fr.wikipedia.org/wiki/stratégie>

Wilfried, N. (2023). Simulation d'entreprise. MBA Liège.

## ANNEXES

### PROJECTION DES RECETTES DROIT D

ZONE GEOGRAPHIQUE	TONNAGE PAR ZONE	TOTAL FRET GENERE (Taux de fret moyen de 120\$/T)	ESTIMATION FRET TRANSPORTE PAR LMCET CALCUL DE PERCEPTION DES DROITS DE TRAFIC(US\$)						
			LMC transporte 40%		LMC transporte 20%		LMC transporterien		
			Fret (40%)	Droits de trafic -60%	Fret (20%)	Droits de trafic -80%	Fret 0%	Droitsdetrafic -100%	
1	PARTIEOUEST	5 165 571,93	7 128 489,26	123 973 726,32	7 128 489,26	123 973 726,32	9 504 652,35	-	11 880 815,44
2	PARTIESUD	9 580 506,57	13 221 099,07	229 932 157,68	13 221 099,07	229 932 157,68	17 628 132,09	-	22 035 165,11
3	PARTIEEST	885 485,98	1 221 970,65	21 251 663,52	1 221 970,65	21 251 663,52	1 629 294,20	-	2 036 617,75
4	PARTIECENTRE (Ville-Province de Kinshasa)	1 940 274,62	2 677 578,98	46 566 590,88	2 677 578,98	46 566 590,88	3 570 105,30	-	4 462 631,63
5	PARTIENORD	159 642,07	220 306,06	3 831 409,68	220 306,06	3 831 409,68	293 741,41	-	367 176,76
<b>TOTAL</b>		<b>17 731 481,17</b>	<b>2 127 777 860,40</b>	<b>851 111 096,16</b>	<b>24 469 444,01</b>	<b>425 555 548,08</b>	<b>32 625 925,35</b>		<b>40 782 406,69</b>



## Entretien semi directif

thèmes	Rubriques	Échange 1	Échange 2	Échange 3	Échange 4	Échange 5	Thèmes
Evolution du management stratégique de 2019 à 2023	Présence	Ce management n'est pas encore ressenti dans la stratégie existante et non exploitée.	Discontinuité managériale non ressentie.	Théoriquement présent.	Structure décisionnelle	Tout est validé par le Directeur Général.	Centralisée
	Structure décisionnelle	Rien ne se fait sans l'aval du DG.	Planification, circuit et mécanisme de la stratégie	Le DG valide ou non les propositions.	Comité d'experts et les technostructures travaillent.	Il n'existe pas de mécanisme défini.	Chaque mandataire gère ses propres affaires.
	Planification, circuit et mécanisme de la stratégie	Management opérationnel	Réservé à la validation du DG.	Manque d'outils opérationnels.	Non décentralisation du pouvoir.	Inexistant.	Manque de confiance aux collaborateurs.
La prise des décisions opérationnelles	Management opérationnel	Les outils d'exploitation	Inexistant depuis 1997.	Location des navires	Espace pour les ports secs non aménagé.	Procédures RH	Non divulguée
	Les outils d'exploitation	Convention collective existante.	Les prérequis des	Les engagements se font par relations.	Pas de concours pour les postes.		
La gestion du capital humain	Procédures RH	Aucun entretien préalable n'est fait.	Engagements			Aucune offre n'est soumise.	Recrutement
	Les prérequis des engagements du personnel	Aucun entretien préalable n'est fait.	Les ressources matérielles, financières et humaines sont-elles suffisantes ?	Les compétences humaines ne sont pas optimisées.	Les ressources financières ne sont pas suffisantes.	Manque de matériel dont un navire en propre.	Évolution du management stratégique de 2019 à 2023

Les ressources matérielles, les financières et humaines sont-elles		La prise des décisions opérationnelles	La gestion du capital humain				
--	--	--	------------------------------	--	--	--	--

## ANALYSE DES ETATS FINANCIERS

Rubriques	Année2019		Année2020		Année2021		OBSERVATIONS
	Montant en FC	Montant en \$	Montant en FC	Montant en \$	Montant en FC	Montant en \$	
PARITES/FC		1672,95		1 971,8		1 999,97	
VALEURSCIRCULANTES	13 766 565 343,95	8 228 916,19	17 101 526 821,39	8 673 053,46	22 974 934 379,00	11 487 639,50	Le ratio est inférieur à 1, ce qui veut dire que nos avoirs et créances ne couvrent pas nos créances.
DETTESACOURTTERME	29 457 644 672,45	17 608 203,87	41 902 997 799,71	21 251 139,97	44 682 724 462,00	22 341 697,36	
RATIODESOLVABILITE	0,47		0,41		0,51		
TRESORERIEACTIVE	327 985 890,00	196 052,42	812 086 382,10	411 850,28	2 975 329 729,38	1 487 687,18	Le coefficient de liquidité de l'entreprise est très faible la société ne produit donc pas suffisamment de richesse pour épargner ou investir, ce qui prouve que la trésorerie nette est quasiment nulle.
DETTESACOURTTERME	29 457 644 672,45	17 608 203,87	41 902 997 799,71	21 251 139,97	22 974 934 379,00	11 487 639,50	
COEFFICIENTDELIQUIDITE	0,01			0,02		0,13	
CHARGESDUPERSONNEL	7 052 348 562,89	4 215 516,64	9 015 722 464,00	4 572 331,10	24 763 557 095,00	12 381 964,28	Les charges du personnel prennent 91% de la valeur ajoutée ce qui réduit sensiblement notre capacité d'autofinancement
VALEURAJOUTEE	14 770 765 488,96	8 829 173,31	7 452 401 208,00	3 779 491,43	27 235 593 991,00	13 618 001,27	

RATIO DE PRODUCTIVITE	0,48		1,21		0,91		
CHARGES DU PERSONNEL	7 052 348 562,89	4 215 516,64	9 015 722 464,00	4 572 331,10	24 763 557 095,00	12 381 964,28	Dans le cas d'une entreprise commerciale, les charges du personnel ne peuvent dépasser un maximum de 30% au risque de diminuer Les crédits alloués aux investissements
CHIFFRE D'AFFAIRES	36 753 852 205,96	21 969 486,36	34 893 932 124,14	17 696 486,52	64 626 093 716,00	32 313 531,56	
RATIO	0,19		0,26		0,38		
CONSOUMMATIONS INTERMEDIAIRES	##### #	20 345 955,89	#####	#####	#####	#####	Ce ratio précise la quotité que prennent les consommations intermédiaires sur le chiffre d'affaires. En principe elle ne peut dépasser 70% de la production
CHIFFRE D'AFFAIRES	36 753 852 205,96	21 969 486,36	34 893 932 124,14	17 696 486,52	64 626 093 716,00	32 313 531,56	
RATIO SUR LA PRODUCTION	0,93		0,8		0,58		
CHIFFRE D'AFFAIRES	36 753 852 205,96	21 969 486,36	34 893 932 124,14	17 696 486,52	64 626 093 716,00	32 313 531,56	Le ratio calculé sur les capitaux propres prouve à suffisance notre manque d'indépendance financière
CONSOUMMATION INTERMEDIAIRE	34 037 766 906,18	20 345 955,89	27 924 030 958,00	14 161 695,38	37 470 309 994,00	18 735 436,03	
RATIO D'EXPLOITATION	1,08		1,25		1,72		
CAPITAUX PROPRES	6 276 256 116,80	3 751 610,10	6 302 908 275,00	3 196 525,14	17 942 102 002,00	8 971 185,57	
DETTE A COURT TERME	29 457 644 672,45	17 608 203,87	17 101 526 821,39	8 673 053,46	22 974 934 379,00	11 487 639,50	
RATIO D'INDEPENDANCE							

FINANCIERE	0,21		0,37		0,78		
CAPITAUXPROPR ES	6 276 256 116,80	3 751 610,10	6 302 908 275,00	3 196 525,14	17 942 102 002, 00	8 971 185,57	La pérennité des activités de LMC n'est pas compromise
CAPITAUXPERM ANENTS			24 981 717 221,17	12 669 498,54	38 207 172 443, 82	19 103 872,78	
RATIODESTABI LITE			0,25		0,47		
CAPITAUXPROPR ES	6 276 256 116,80	3 751 610,10	6 302 908 275,00	3 196 525,14	17 942 102 002, 00	8 971 185,57	
TOTALPASSIF	43 210 538 474,51	25 828 947,95	55 297 082 319,34	28 043 961,01	70 416 456 284, 00	35 208 756,27	
	0,15		0,11		0,25		

## LES ENTRETIENS SEMI DIRECTIFS

		Echange 1	Echange 2	Echange 3	Echange 4	Echange 5
Thèmes	Rubriques					
Evolution du management stratégique de 2019 à 2023 ;	Présence du management	"ce management n'est pas encore pas ressenti dans l'entreprise"	' les stratégies sont présentes et définies par la direction générale"	" La stratégie est existante et non exécutée"	"La discontinuité managériale donne l'effet de sa non-existence »	"Théoriquement présent, absent dans les objectifs spécifiques"
	Structure décisionnelle	" Tout est validé par le Directeur Général"	' le comité de direction générale est le seul organe décisif sur tout"	' Elle est descendante "	' Toute décision dans l'entreprise émane du DG seul"	"centralisée", "rien ne se fait sans l'aval du DG à tout échelle"
	Planification et mécanisme de la stratégie	' Elle se décide par une séance de travail des experts attaché à la DG et qui est soumis au DG pour validation finale"	" le DG valide ou non les propositions stratégiques prises pas le C.E"	" Le comité d'expert et les technostructures travaillent dessus" soumission à l'aval du DG "	"il n'existe pas de mécanisme définit", "chaque mandataire ses façons de procéder à la planification de la stratégie"	' Le CE se réunit et monte les stratégies en fonction des objectifs du plan de relance de la DG"
La prise des décisions opérationnelles ;	Management opérationnel	" Les décisions opérationnelles sont réservées à la validation du DG"	' Le manque d'outil opérationnel le rend inexistant"	" non décentralisation du pouvoir décisionnel,"	" Inexistant,"	" Le manque de confiance aux collaborateurs"
	Les outils d'exploitation	"Inexistant depuis 1997"	"location des navires pour exploitation, activité qui s'est régulée en mi-2023"	' Absence de stratégie pour acquisition des outils d'exploitation avec fond propre"	"espace pour les ports sec non aménagé, manque d'outil d'exploitation"	' Inexistant à ce jour"
La gestion du capital humain	Procédures RH	'La convention collective existe"	" non divulguée" "convention collective existante"	'La convention collective es lue à chaque nouvelle équipe des NU"	"convention collective existante"	"convention collective

	Les prérequis des engagements du personnel		"les engagements se font par recommandation"	"pas de concours au poste"	"aucune offre n'est soumise" "recrutement par recommandation"	"aucun entretien n'est fait au préalable" "renseignement individuel, suffit"
Les ressources matérielles, financières et humaines sont-elles adaptées et suffisantes pour la réalisation des objectifs opérationnels ;	'Les ressources humaines ne sont pas adaptées car aucune procédure d'induction n'est mise en place au préalable pour les nouvelles recrues ni des formations régulières pour les employés"	"les compétences humaines ne sont pas formées pour le secteur"	' seule la ressource humaine n'est pas à la hauteur du secteur"	"les ressources financières ne sont pas suffisantes au regard des charges actuelles"	"le manque de matériel, dont le navire en propre pose un problème énorme à la planification des opérations"	‘Les ressources financières sont suffisantes pour rassurer les bailleurs des fonds et banques pour financer les différents projets, la faiblesse se trouve au niveau de manque de prise de risque du management
La capacité d'adaptation de l'entreprise aux nombreuses mutations auxquelles les entreprises font face pour rester compétitives (le digital, la RSE, ...)	Technologie	'LMC est très loin de connaître et de maîtriser les outils technologiques de son secteur"	' Un besoin de formation est soumis dans les différents rapports des services dans ce sens"	' aucun budget n'est alloué au R&D, naturellement sa volonté d'intégrer les outils digitaux n'est pas ressentie"	'le personnel dans les opérations est moyennement jeune, donc capable d'apprendre et intégrer le digital dans la gestion de LMC"	LMC n'est pas encore adaptée aux mutations par le fait de la lourdeur administrative car l'Etat est l'unique actionnaire et ne permet pas à LMC d'être compétitive face à ses concurrents qui nécessite des investissements conséquents,
	Digitalisation	' LMC n'est pas encore moderne et ouverte dans ce sens"	'scepticisme et peur du nouveau"	' le niveau de digitalisation actuelle s'arrête à l'ATM de traçabilité pour la redevance"	'Quasi inexistante"	Pas à la hauteur à cause du faible taux d'investissement,
Les effets des avantages sur le positionnement de l'entreprise ;	Dans le marché face aux concurrents	le manque d'investissement ne permet pas à LMC de faire face à ses concurrents qui disposent des moyens colossaux en terme des navires				

<p>La contribution de l'entreprise dans l'économie du pays.</p>	<p>Son échelle de contribution</p>	<p>'son monopole de transport à l'exportation des produits stratégiques ; est une forte contribution à l'économie nationale"</p>	<p>' le droit de trafic maritime capter, 40% revient à l'Etat</p>	<p>' les recettes récoltées par la redevance du droit de trafic maritime, lui attribué"</p>	<p>LMC joue un rôle déterminant sur le plan économique et social au niveau du Kongo central précisément à Boma car la vie économique est régie par l'accostage des navires LMC à ce port,</p>
---	------------------------------------	--	---	---	---



## SIMULATION FINANCIERE

Rubriques	Année 2019		Année 2020		Année 2021		Prévisions 2022		Prévisions 2023	
	Montant en FC	Montant en \$	Montant en FC	Montant en \$	Montant en FC	Montant en \$	Montant en \$	Montant en FC	Montant en \$	Montant en FC
PARITE\$/FC		1672,95		1971,8		1999,97		1999,970001		1999,970001
VALEURSCIRCULAN TES	13 766 565 343,95	8 228 916,19	17 101 526 821,39	8 673 053,46	22 974 934 379,00	11 487 639,50	29 703 077 991,79	14 851 761,77	38 401 539 157,0 6	19 201 057,59
DETTESACOURTTER ME	29 457 644 672,45	17 608 203,87	41 902 997 799,71	21 251 139,97	44 682 724 462,00	22 341 697,36	28 769 160 336,98	14 384 795,94	18 523 145 051,2 5	9 261 711,45
RATIODESOLVABI LITE	0,47		0,41		0,51			0,00		0,00
								0,00		0,00
TRESORERIEACTIVE	327 985 890,00	196 052,42	812 086 382,10	411 850,28	2 975 329 729,38	1 487 687,18	6 509 514 994,83	3 254 806,32	14 241 710 775,6 1	7 120 962,20
DETTESACOURTTER ME	29 457 644 672,45	17 608 203,87	41 902 997 799,71	21 251 139,97	22 974 934 379,00	11 487 639,50	2 890 375 270,17	1 445 209,31	363 625 378,19	181 815,42
								0,00		0,00

COEFFICIENTDELQ UIDITE	0,01			0,02		0,13		0,13		0,13
								0,00		0,00
CHARGESDUPERSO NNEL	7 052 348 562,89	4 215 516,64	9 015 722 464,00	4 572 331,10	24 763 557 095,00	12 381 964,28	61 124 086 083,61	30 562 501,49	150 873 070 666, 83	75 437 666,92
VALEURAJOUTEE	14 770 765 488,96	8 829 173,31	7 452 401 208,00	3 779 491,43	27 235 593 991,00	13 618 001,27	113 029 601 831,43	56 515 648,67	469 080 677 821, 57	234 543 857,1 5
RATIODEPRODUCTI VITE	0,48		1,21		0,91			0,00		0,00
								0,00		0,00
								0,00		0,00
CHARGESDUPERSO NNEL	7 052 348 562,89	4 215 516,64	9 015 722 464,00	4 572 331,10	24 763 557 095,00	12 381 964,28	61 124 086 083,61	30 562 501,49	150 873 070 666, 83	75 437 666,92
CHIFFRED'AFFAIRES	36 753 852 205,96	21 969 486,36	34 893 932 124,14	17 696 486,52	64 626 093 716,00	32 313 531,56	122 962 602 274,16	61 482 223,37	233 958 153 566, 83	116 980 831,4 9
RATIO	0,19		0,26		0,38			0,00		0,00
								0,00		0,00
								0,00		0,00
CONSOUMMATIONS	34 037 766 906,18	20 345 955,89	27 924 030 958,00	14 161 695,38	37 470 309 994,00	18 735 436,03	57 010 414 489,75	28 505 634,83	86 740 338 172,1 1	43 370 819,65

INTERMEDIAIRES									0,00	0,00
CHIFFRED'AFFAIRES	36 753 852 205,96	21 969 486,36	34 893 932 124,14	17 696 486,52	64 626 093 716,00	32 313 531,56	122 962 602 274,16	61 482 223,37	233 958 153 566,83	116 980 831,49
RATIOSURLAPRODUCTION	0,93		0,8		0,58			0,00		0,00
								0,00		0,00
CHIFFRED'AFFAIRES	36 753 852 205,96	21 969 486,36	34 893 932 124,14	17 696 486,52	64 626 093 716,00	32 313 531,56	122 962 602 274,16	61 482 223,37	233 958 153 566,83	116 980 831,49
CONSOMMATIONIN TERMEDIAIRE	34 037 766 906,18	20 345 955,89	27 924 030 958,00	14 161 695,38	37 470 309 994,00	18 735 436,03	57 010 414 489,75	28 505 634,83	86 740 338 172,11	43 370 819,65
RATIOD'EXPLOITATION	1,08		1,25		1,72			0,00		0,00
								0,00		0,00
CAPITAUXPROPRES	6 276 256 116,80	3 751 610,10	6 302 908 275,00	3 196 525,14	17 942 102 002,00	8 971 185,57	50 998 488 923,46	25 499 626,96	144 957 701 844,88	72 479 938,13
DETTESACOURTTERME	29 457 644 672,45	17 608 203,87	17 101 526 821,39	8 673 053,46	22 974 934 379,00	11 487 639,50	40 502 446 431,74	20 251 526,98	71 401 647 547,49	35 701 359,28

RATIO D'INDEPENDANCE FINANCIERE								0,00		0,00
	0,21		0,37		0,78			0,00		0,00
								0,00		0,00
								0,00		0,00
CAPITAUX PROPRES	6 276 256 116,80	3 751 610,10	6 302 908 275,00	3 196 525,14	17 942 102 002,00	8 971 185,57	50 998 488 923,46	25 499 626,96	144 957 701 844,88	72 479 938,13
CAPITAUX PERMANENTS			24 981 717 221,17	12 669 498,54	38 207 172 443,82	19 103 872,78		#DIV/0!		#DIV/0!
RATIO DESTABILITE			0,25		0,47			0,00		0,00
								0,00		0,00
CAPITAUX PROPRES	6 276 256 116,80	3 751 610,10	6 302 908 275,00	3 196 525,14	17 942 102 002,00	8 971 185,57	50 998 488 923,46	25 499 626,96	144 957 701 844,88	72 479 938,13
TOTAL PASSIF	43 210 538 474,51	25 828 947,95	55 297 082 319,34	28 043 961,01	70 416 456 284,00	35 208 756,27	69 973 392 710,03	34 987 221,16	69 533 116 912,39	34 767 079,96
								0,00		0,00
	0,15		0,11		0,25			0,00		0,00

