

**INSTITUT DE RECHERCHE EN GEOPOLITIQUE ET D'ETUDES
STRATEGIQUES**

Revue ***Intelligence Stratégique***

Vol. 007, Numéro 018 Avril-Juin 2024
E-ISSN : 3006-5488, P-ISSN : 3006-5488



Siège social : 292, avenue Mweka, Commune de Lingwala, Kinshasa, République
Démocratique du Congo.

Téléphone : +243 82 006 1696 ; 81 86 19 121; 89 7175 074

E-mail : contact@revue-is.org, article@revue-is.org, info@revue-is.org ;

Internet : www.revue-is.org ; www.irges.org ; <https://doi.org/10.62912/>

Europe : 59, Rue du Rhône, 1204 Genève, Suisse, + 41 22 810 88 68, Chambre de
Commerce Suisse-RD Congo, info@ccsc.ch



Revue Intelligence Stratégique
Journal des publications scientifiques

Volume 7, numéro 18

Avril-Juin 2024

p-ISSN : 3006-547X ; e-ISSN : 3006-5488

<https://doi.org/10.62912/>

**PROBLEMATIQUE D'APPLICATION EFFECTIVE DU MANAGEMENT AUX
GESTIONNAIRES DES ENTREPRISES PUBLIQUES. CAS DE LA CONGOLAISE
DES VOIES MARITIMES (C.V.M/BOMA)**

Jean-Claude TSIMBA MUANDA

Assistant à l'Institut Supérieur de Commerce de Boma (ISC/Boma), Kongo Central-RDC

RESUME

Cet article révèle qu'en RD Congo, les entreprises publiques, pour la majorité des cas, sont mal gérées. Il décèle quelques causes à la base de cette situation dont entre autres : la méritocratie, la nomination des mandataires sans tenir compte de leur compétence scientifique, la complaisance et l'irrationalité dans la désignation des dirigeants, manque de culture et esprit managérial pour ne citer que cela d'où, l'approche management s'avère comme un préalable à un mandataire ou gestionnaire efficace à la tête d'une entreprise publique comme la Congolaise des Voies Maritimes (CVM/Boma).

Mots-clés : management, entreprise publique, leadership.

ABSTRACT

In RD Congo, public companies for the majority of cases, are poorly managed. Many causes are at the root of this situation, including among others : meritocracy, the appointment of mandataries without taking account of their scientific skill, complacency and irrationally in appointment of leaders, lack of culture and the managérial spirit not to cite that this from or, approaches severe management as a prerequisite to a effective agent or managers at the head of a public enterprise like a Congolaise of the maritime routes (CVM/Boma).

Keywords : management, Public company, leadership.

INTRODUCTION

Parmi les grands acteurs de la croissance économique de toute nation moderne, l'entreprise constitue un facteur prépondérant de développement car, comme tant d'autres facteurs, elle joue un rôle de facteur de production des richesses.

La nation congolaise, confrontée à des multiples crises, n'est pas au bout de plusieurs défis à son économie dont la politique contraste gravement avec beaucoup de richesses que regorgent son sol et son sous-sol. Plus de deux décennies, l'économie congolaise n'est pas à même de rendre la monnaie de sa pièce aux multiples besoins sociaux de sa population dont le seuil de pauvreté dépasse tout entendement humain.

En effet, les différents rapports de la Banque mondiale font état d'une population vivant avec plus ou moins un dollar (1\$ US) par jour. La production nationale ayant sensiblement baissée, les investissements locaux quasiment inexistant, cela se traduit par une balance commerciale éloquentement déficitaire.

Cette baisse de production entraîne la dégradation dans le secteur public. Il suffit de penser aux anciennes grandes unités de production comme la Générale des Carrières et de Mines (GECAMINE), la Minière de Bakuanga (MIBA),... qui, hier, contribuaient à 90% à la réalisation des recettes pour le trésor public et qui sont aujourd'hui en état d'inertie.

De ce fait, les gouvernements qui se succèdent n'ont leurs yeux braqués que sur les entreprises purement financières dont la Congolaise des Voies Maritimes (C.V.M) fait partie.

A ce sujet, plusieurs études ont été menées sur la Congolaise des Voies Maritimes (C.V.M) parmi lesquelles l'on peut retenir différents travaux de l'Ecole Nationale de Finances (ENF) et des rapports de panel, de portefeuille, etc. Toutes ces études convergent vers les causes de la production en dents de scie de cette entreprise. La particularité de notre étude consistera à réfléchir sur le profil des dirigeants et la problématique par rapport aux objectifs que ces derniers sont appelés à réaliser.

Une chose est de placer à la tête des entreprises des hommes qu'il faut à la place qu'il faut, une autre est de leur accorder le temps et les moyens nécessaires pour réaliser les objectifs leur assignés.

Après ce bref état de la question, il sied de circonscrire la problématique qui est au cœur de cette modeste réflexion. Avec la réforme des entreprises publiques, en 2009¹, par le gouvernement central, la Régie des Voies Maritimes (R.V.M) est devenue la Congolaise des Voies Maritimes (C.V.M.) Cette entreprise commerciale n'est pas au bout de son aventure organisationnelle que l'on ne saura en dire long car il n'est un secret pour personne que la Régie des Voies Maritime (R.V.M), devenue la Congolaise des Voies Maritimes (C.V.M), demeure une des vaches laitières du Trésor public mais, apparemment, sa gestion prête à confusion, ce qui nous amène à nous poser les questions suivantes : qui dirigent la Congolaise des Voies Maritimes (C.V.M) ? Est-ce que ceux qui la dirigent la gèrent en même temps ?

A propos du gestionnaire, Henri Gaz Cault lui lance un défi de taille en attendant de lui un travail de concentration, une volonté et un vouloir sans borne. Il faut que les gestionnaires demeurent des humains car ils dépendent des humains. A l'état actuel des choses, nous estimons que les leaders ou gestionnaires de la Congolaise des Voies Maritimes (C.V.M) ne sont pas encore à même de réussir face à cette évidence scientifique de notre auteur. Raison pour laquelle, ils gèrent malheureusement par procuration ; l'efficacité de cette entreprise en dépend étroitement.

Pour mener à bien ce cheminement, outre l'introduction et la conclusion, ces lignes tenteront d'examiner le cadre conceptuel de l'étude, les gestionnaires dans les entreprises publiques et le leadership managérial à la Congolaise des Voies Maritimes (C.V.M).

¹ Ordonnance - loi n° 09/12 du 24 avril 2009 établissant la liste des entreprises publiques transformées en sociétés commerciales, Articles 4 et 5.

I. CADRE CONCEPTUEL DE L'ETUDE

La compréhension de cette étude passe par la maîtrise des concepts suivants : le management, le leadership, la gestion et l'entreprise publique.

I. 1. Management

Le management a récemment fait son entrée dans le vocabulaire français ; il est une science pluridisciplinaire ayant des rapports avec plusieurs sciences.

Le manager est toute personne qui exerce le management à travers sa trilogie dimensionnelle fait de : la vision ; la direction ou leadership ; et la gestion des ressources humaines mises à sa portée, à l'exemple des celles dites humaines, matérielles, technologique, financière, communicationnelles et même temporelles pour ne citer que celles-ci.

Stephen Robbins et David Decenzo² stigmatisent, « les hommes exercent des activités organisées et pratiquent le management depuis des milliers d'années, peut-être même davantage ». Ainsi, il ressort clairement que depuis des milliers d'années, des hommes appelés dirigeants ou managers traditionnels procédaient à planifier le travail ; l'organiser, et à coordonner les activités de nombreux ouvriers pour l'atteinte des objectifs préalablement prévus.

Le management aujourd'hui, n'est plus considéré comme simple art, mais aussi et plus profondément, comme science agencée de nombreuses théories minutieusement élaborées pour une direction et gestion rationnelles de toute organisation, depuis le début de son cycle de vie par son lancement sur le marché national ou transnational jusqu'à sa maturité traversant la période de croissance, évitant à tout prix son déclin qui, pour les entreprises commerciales, se caractérise par une diminution sensible des ventes et des bénéfices.³

² ROBBINS S. et DECENZO D., *Management, l'essentiel des concepts et des pratiques*, 4^{ème} éd. Nouveaux Horizons, Paris, 2006, p. 1.

³ NKWIMI A. H., *La position stratégique du manager pour une communication efficace au cours d'une réunion*, éd. PUK, Kinshasa, 2012, p. 34.

Ainsi, depuis l'école classique, Frederick Taylor en 1909 avec son management scientifique centré sur l'utilisation d'une méthodologie scientifique pour définir la façon optimale de réaliser une tâche. De toute entreprise reposant sur : la division du travail en tâche spécifiques car selon lui, l'efficacité passe par la spécialisation ; la hiérarchisation de l'entreprise allant du sommet à la base ; le salaire à la tâche ou au rendement ; le recours aux instruments de mesure...

Pour Henri Fayol, le premier édifice du management avec ses cinq infinitifs appliqués jusqu'à ce jour dans ce domaine de la science : prévoir, organiser, coordonner, commander et contrôler. Actuellement, et pour l'avancée de la science, selon ces deux auteurs, pour sa rationalité, toute entreprise devra désormais se structurer et s'articuler autour des fonctions suivantes : la fonction production, la fonction commerciale, la fonction financière, la fonction de sécurité et la fonction administrative.

Henri Fayol stigmatise que la fonction administrative demeure la plus importante car, par elle, le dirigeant devra appliquer toute sa crème intellectuelle pour justement prévoir, organiser, coordonner, commander et contrôler afin de conduire son entreprise de succès en succès.

Le management, selon Kidinda S., vient du verbe anglais « to manage » qui signifie organiser, diriger ou conduire vers. Le management est donc plus extensif que l'administration et la gestion qui en font partie. Il s'appuie aussi bien sur le respect des procédures, des règles, des systèmes et des mécanismes que sur les principes et techniques de l'utilisation rationnelle des ressources. Le management va au-delà de ces aspects courants par l'administration, la gestion et le leadership. Il implique surtout la canalisation des efforts et leur orientation vers les objectifs de l'organisation.⁴

Le management est l'action de faire faire les choses par les gens et avec les gens en canalisant leurs efforts et en utilisant rationnellement les ressources mises à contribution en vue d'atteindre des objectifs prédéterminés

⁴ BAVANDA L. A. « Crise d'identité constitutionnelle et management public de dépendance en RDC », vol. 1, Lumen, 2012, p. 108.

en tenant compte de la mission de l'organisation. On parle du management au sein de l'appareil de l'Etat et dans les institutions politiques. Il peut permettre la naissance et l'évolution de l'Etat. Selon Scheid J.C., le management est devenu la fonction sociale la plus importante parce que toutes les tâches sociales cruciales de notre société contemporaine sont entre les mains des institutions puissantes dont l'efficacité dépend de leur management. Le management est en fait la fonction essentielle et capitale de notre société.⁵

La primauté du management est aussi vraie pour les entreprises que pour les institutions politiques et donc pour l'Etat.

I. 2. Leadership

C'est au lendemain de la Deuxième Guerre mondiale, au moment de la révolution industrielle, qu'on s'est rendu compte qu'il n'était plus possible de diriger les hommes comme par le passé, c'est-à-dire de manière autoritaire et paternaliste, une manière qui est une tendance à imposer un contrôle ou une domination.

Les hommes avaient appris la solidarité et l'égalité au front en luttant côte à côte pendant les années et, à l'arrière, une force était apparue, celle des femmes qui remplacent les hommes dans les usines et les entreprises. Les mentalités n'étaient plus les mêmes, il fallait donc un chef, un vrai chef, qui doit être en contact permanent avec ses collaborateurs tout en leur montrant les conduites à adopter pour l'atteinte de l'objectif défini avec succès, d'où la naissance du leadership.

Le mot leadership vient du mot anglais « leader ». Il est apparu au 18^{ème} siècle en Angleterre. L'origine du mot est beaucoup plus ancienne. Il vient du verbe anglais to lead qui signifie mener. Le leadership est une jonction ou liaison de deux mots anglais, du préfixe leader et du suffixe ship désignant la capacité, la qualité, l'art de conquérir, d'exercer et de conserver cette fonction de leader.

⁵ *Ibidem*, p. 109.

Souvent ce mot est utilisé pour désigner un meneur, un acteur, un chef de fil, une personne influente, écoutée, capable par ses qualités et compétences reconnues, de conduire une équipe ou un groupe de personnes vers les objectifs bien définis, très souvent vers un changement positif.

Ainsi, le leadership peut venir d'un individu ou d'un groupe de personnes dans son aptitude à motiver, impliquer ou influencer son entourage.

Celui qui est capable de déceler le cap dans un ciel sans visibilité et de communiquer sa confiance à tout son équipage, il est aussi capable d'en obtenir l'adhésion active et intelligente, capable de faire comprendre à tous combien il est dorénavant nécessaire de relever le défi, l'excellente est de réagir vite, capable d'établir des solidarités actives avec les autres pour réussir à faire des progrès.

Un bon leader est celui qui se bat, qui génère des nouvelles idées dans le seul but de maintenir ou de rechercher la haute performance dans la gestion afin d'assurer les succès de son entreprise ou de son organisation. Stephen Robbins⁶ insiste sur le fait qu'entendre c'est capter des vibrations sonores mais écouter c'est dégager une signification de ce que l'on entend.

Aussi être leader, c'est exercer une influence très démontrable sur un groupe des personnes afin d'assurer le maintien de l'équilibre ou le succès de son organisation. Le psychologue américain Sternberg Robert estime, le leadership et la créativité sont deux concepts intimement liés. Il considère d'une part que la créativité est une forme de leadership et d'autre part, l'une des composantes du leadership est la créativité.

Dans sa terminologie, son usage et son champ conceptuel, le leadership n'a pas une traduction en français. Il désigne tout simplement le comportement que l'on peut reconnaître à celui qui assure la fonction de leader. Cette fonction est la capacité de communiquer efficacement et clairement ses intentions, de transmettre son dynamisme aux autres pour l'atteinte d'un objectif.

⁶ ROBBINS S., *Bien diriger son entreprise*, 2^{ème} éd. Nouveaux Horizons, Paris, 2009, p. 89.

Les recherches en ce domaine sont passées par trois phases ou écoles, à savoir : l'école leadership charismatique ou nature, l'école comportementaliste, l'école du leadership situationnel.

Pour y parvenir, l'école leadership charismatique s'appuie sur l'idée que certains hommes seraient doués pour diriger les autres, et d'autres se font toujours des suiveurs. C'est le leadership de fait, voir un comportement inné pour diriger ; l'école comportementaliste, cherche à traduire l'idée de leadership sous l'angle du statut du chef, voir son grade, sa fonction et son style de travail ; et l'école du leadership situationnel, avança premier, l'idée de style devrait s'adapter à un chef d'une situation, il détermina ainsi les variables suivantes : la structure de tâche, la cordialité et le pouvoir perçu du chef.

L'étude comportementaliste de leadership s'adapte aux styles suivants : style autoritaire, il s'agit de la forte centralisation et mode de fonctionnement par la règle et le contrôle. Seul le chef qui détermine toutes les décisions et ne tient pas compte des avis de ses collaborateurs. Il y a manque de confiance et aucune créativité et une fois que le chef s'absente ou quitte le bureau, le travail s'arrête.

Pour le style démocratique, le chef associe ses collaborateurs à la conception de la tâche à accomplir dans la prise de décisions. Il les implique dans le travail et prend compte de leurs avis dans la définition des objectifs. Un leader démocrate est celui qui émet des suggestions, encourage ses collaborateurs et participe à l'avis du groupe et peut quitter le bureau sans que le travail s'arrête.

Et, le style laisser-faire, le chef ne prend pas des décisions, il laisse ses collaborateurs libres de faire ce qu'ils veulent et aucune relation affective avec le groupe. Une forte tension mêlée même à l'agressivité et ne peut se calmer lorsqu'un individu émerge pour prendre le rôle du chef et adopter un style de leadership soit de leadership démocratique.

Partant d'une arme, le mot arme est un terme utilisé pour définir le moyen d'attaquer ou de défendre. L'arme est un instrument individuel ou collectif servant à attaquer ou à se défendre. Il est synonyme d'atout et de

ressource. Dans sa conception classique, une arme serait, un instrument pour tuer et causer du mort à un vivant.

De ce qui précède, il s'ensuit que ce sujet est orienté vers l'étude du concept « arme », non par rapport à son impact guerrier mais plutôt comme une "stratégie " capable d'atténuer toutes les contraintes endogènes et exogènes d'une entité structurée telle que la Congolaise des Voies Maritimes (C.V.M) afin de mieux utiliser les ressources, pour l'atteinte de l'objectif poursuivi.

Le mot stratégie vient du grec *stratos* qui signifie armée et engin qui signifie conduire. La stratégie est l'art de coordonner l'action de l'ensemble des forces de la nation politique, militaire, économique, financière et rurale, etc.

I. 3. Gestion

Le mot gestion qui vient du latin *gestio* peut désigner une ou manière de gérer, de diriger, d'organiser et d'administrer quelque chose, une administration des biens d'une personne physique ou morale par son représentant et une période pendant laquelle quelqu'un gère une affaire. La gestion est un ensemble des pratiques ayant pour objectif de mobiliser et développer les ressources pour une plus grande efficacité et efficience, en soutien de la stratégie d'une organisation, association, entreprise, administration publique, etc.

En rapport avec les notions de conjoncture de l'entreprise, la gestion est prise des responsabilités par rapport aux disponibilités (ressources humaines, ressources financières, matérielles et temporelles, etc.), pour arriver à un résultat objectif.

Pour être efficace et efficiente, la gestion devrait passer par l'identification des principaux problèmes de l'organisation ou l'entreprise (menaces, difficultés, obstacles, opportunités), l'organisation de faits pertinent, la détermination des différentes possibilités, l'évaluation des possibilités et le choix de la possibilité à recommander.

Plus, pour réussir la gestion d'une entreprise, on devrait connaître les objectifs de l'entreprise, identifier les employés efficaces, identifier tout le monde dans le processus décisionnel, chercher à vérifier pour un suivi rationnel des activités, apprendre à parler peu et à écouter beaucoup, appliquer la technique de Brainstorming, c'est-à-dire faire participer tout le monde à la marche de l'entreprise.

D'après les études réalisées par Stephen Robbins⁷, le manager doit à tout moment améliorer ses capacités d'écoute en utilisant comme guides, les comportements suivants : établir un contact visuel, avoir un visage expressif, éviter les actions ou les gestes qui déconcentrent, poser des questions, paraphraser, éviter d'interrompre le locuteur, ne pas trop parler, passer en douceur du rôle de locuteur à celui d'auditeur et vice-versa.

I. 4. Entreprise publique

Avant d'arriver à celle-ci, nous parlons du concept Entreprise. L'entreprise est définie de plusieurs manières suivant l'approche que l'on veut exploiter. Pour y arriver, selon l'approche économique, elle est une unité de production des biens et des services destinés aux marchés des biens de consommation et aux marchés de production.

Elle est aussi une entité économique sociale organisée qui opère dans un environnement donné en produisant des biens et services pour satisfaire les besoins des consommateurs.

L'activité de l'entreprise consiste à optimiser les ressources, à les mettre en œuvre et à écouler la production obtenue. Pour ce faire, l'entreprise établit nécessairement des réalisations avec les autres entreprises qui se basent sur la circulation interne des informations économiques. Au côté gestion, l'entreprise collective ou société fait apparaître la notion des associations de plusieurs personnes qui mettent en commun des biens ou de l'expérience pour se partager le résultat qui sera déterminé à la fin d'une période donnée.

⁷ ROBBINS S., *Bien diriger son équipe*, 2^{ème} éd. Nouveaux Horizons, Pearson Education, Paris, 2009, p. 8.

D'autre part, l'entreprise est un système complexe constitué pour des hommes, destinés à produire des biens matériels et des services vendus à un prix rémunérateur, capable de satisfaire les besoins des hommes (individuels ou collectifs).⁸

De ce qui précède, l'entreprise publique est une société qui produit des biens et des services sur un marché, en vue de le vendre à un prix qui doit couvrir approximativement son coût de revient, mais qui est propriété de l'Etat ou placée sous son contrôle. Le contrôle découle de la possession par l'Etat de la majorité du capital de la société.

L'entreprise publique, est une personne morale, de droit public ou privé, placée sous l'autorité ou la tutelle des pouvoirs publics. Elle peut être une affaire commerciale ou industrielle, une unité économique de production.

L'entreprise publique est une entreprise sur laquelle l'Etat ou d'autres collectivités territoriales peuvent exercer directement ou indirectement une influence dominante du fait de la propriété, de la participation financière ou des règles qui la régissent. L'influence est présumée dominante lorsque les pouvoirs publics, directement ou indirectement, détiennent la majorité du capital disposant de la majorité des voix attachées à ces parts émises ou encore lorsque ces pouvoirs peuvent désigner plus de la moitié de l'organe d'administration, de direction ou de surveillance de l'entreprise.

II. GESTIONNAIRES DANS LES ENTREPRISES PUBLIQUES ET LE LEADERSHIP MANAGERIAL A LA CONGOLAISE DES VOIES MARITIMES (C.V.M)

Le regard porte sur la problématique du profil des personnalités appelées à diriger les entreprises sous la responsabilité du pouvoir public. D'une manière générale, une entreprise publique est un patrimoine créé et organisé par un pouvoir établi selon les lois du pays. Les personnes appelées à les gérer ne sont autres que les gestionnaires ou mandataires de l'Etat et ne sont pas là par le fait du hasard. Bien des raisons sont à la base de leurs nominations. On

⁸ N'SAMAN O. et ATSHWEL G., *Comprendre le management*, éd. CAPM, Kinshasa, 2007, p. 131.

le voit, la nomination des mandateurs des entreprises publiques est fonction de l'appréciation du régime politique en place.

Sous le régime de la deuxième République, la personne appelée à diriger une entreprise publique devait être membre du parti unique, quelles que soient ses capacités intellectuelles. Aucun critère de sélection n'était envisagé si ce n'était que le militantisme pour le parti.

Pendant la transition de "un plus quatre"⁹, au nom de la paix, on a parlé du partage équitable et équilibré des entreprises publiques suivant les accords politiques de "Sun city".

II. 1. Gestionnaires des entreprises publiques

La pratique de la nomination des gestionnaires ou mandataires des entreprises publiques par le pouvoir en place n'est pas une exclusivité congolaise, mais ce sont les objectifs poursuivis qui ne sont pas clairement définis. Une fois à la tête des entreprises publiques, les gestionnaires ou mandataires ont toujours alourdi les structures de ces sociétés par le recrutement massif de leurs amis, enfants, et diverses connaissances au mépris du cadre organique de fonctionnement.

La société mécanique s'installe à la place de celle organisationnelle étant donné que le manque de culture managériale est généralement très manifeste dans la conduite de la chose publique et étant donné également le non-respect des textes qui régissent les relations humaines et l'immixtion quasi permanente de la politique dans la gestion des ressources humaines. L'octroi des promotions, le recrutement fantaisiste et l'arbitraire sont monnaie courante, ce qui entraîne le manque d'équité et de justice.

Le mandataire est avant tout leader et, en conséquence, il a en face de lui les employés et les tâches à accomplir. Pour ce faire, il doit être en mesure de mener, de conduire, de canaliser les actions de chacun en respectant la réglementation et les compétences d'atteindre des objectifs.

⁹ « Un+quatre » a été un jargon politique de notre Pays qui a consisté au partage du pouvoir entre le Président de la République et les quatre factions rebelles et ce après les négociations de Sun city en Afrique du Sud.

Dans son ouvrage *Economie de l'entreprise*, Edgard Faussout estime que tout chef d'entreprise est celui qui a un esprit formé, éclairé, organisateur et entreprenant, qui réalise l'harmonie et le contrôle de ses services, qui oriente la conduite de ses affaires par une intuition de l'avenir fondé sur une connaissance approfondie des principes rationnels de l'organisation qui englobent tous les aspects administratifs, techniques, financiers, commerciaux en relation avec l'extérieur.¹⁰

Partant du constat malheureux sur les mandataires qui ont dirigé les entreprises comme la MIBA, la GECAMINE, l'ONATRA, la POSTE, etc., il apparaît qu'ils ont plus œuvré pour garantir qui les a placés en faisant fi des objectifs liés directement aux problèmes internes de leurs entreprises.

Cette réalité est confirmée par deux anecdotes dont la première consiste à mettre la charrue avant le bœuf et la seconde à faire tirer cette charrue par un bœuf malade. Avec la première anecdote, le chef privilégie le financement des intérêts obscurs venant de l'environnement extérieur tout en oubliant que, pour faire avancer l'entreprise, il faut bien combiner les ressources internes comme force motrice de l'entreprise.

La deuxième anecdote pose le problème de compétence et responsabilité. Placer un animateur d'un parti politique, un chauffeur, un tôlier parce qu'il est frère ou ami à une autorité politique à la tête d'une entreprise sans aucune notion de gestion serait de l'utopie.

En effet, avec la mondialisation, un mandataire d'une entreprise est avant tout un manager. A cet égard, il joue le rôle de planificateur, de coordonnateur, d'organisateur, de commandeur, de preneur des décisions et leadership.

Par ailleurs, d'aucun n'ignore que le management est aujourd'hui pour l'entreprise ce que le médecin est pour le corps humain. C'est ainsi que la plupart des missions d'audit diligentées par les différents gouvernements qui

¹⁰ FAUSSOUT E., *Economie de l'entreprise*, éd. Science et lettres, Liège, 1970, p. 27.

se sont succédés comme par les institutions de Breton Wood affirment que les entreprises congolaises sont malades. Certains critiquent, avec un accent d'ironie, les qualifient des canards boiteux. Face à ces maux qui rongent les entreprises publiques en RDC, il est impérieux de recourir au management lors du choix d'un chef d'entreprise.

II. 2. Gestionnaires ou mandataires et la gestion de la Congolaise des Voies Maritimes (C.V.M)

De 1980 à nos jours, quinze mandataires se sont succédés à la tête de la Congolaise des Voies Maritimes (C.V.M) parmi lesquels Bukasa Ezaty, Ngole Iliki, Namwisi Mankoy et Kambu ma-di Ndudi parmi ceux qui semblent avoir positivement marqué l'histoire. Suite au changement de ces dirigeants, apparemment sans motivation, il nous a semblé utile d'apprécier quelques réalisations de ces quatre mandataires précités.

Partant de leurs réalisations, il se fait que ces mandataires qui ont marqué les agents ont dirigé avec un comportement digne de leader en combinant toutes les ressources de l'entreprise. Avant de prendre des décisions, ils ont réussi l'application de la théorie x évoquée par Grégoire M.C.

Ils ont rationnellement exploité les facteurs de motivation des ressources humaines en se basant même sur des besoins de l'homme hiérarchisés par Maslow. Ces besoins sont la paie des primes de risques et contentieux, l'amélioration des conditions ergonomiques, la stimulation de l'appartenance uniforme, la sélection du personnel par rapport à la compétence et la permanence de la promotion rationnelle. Par conséquent, les objectifs de l'entreprise ont été atteints au proche du maximum.

Depuis 1980 jusqu'à nos jours donc, dans l'espace de 38 ans, la Congolaise des Voies Maritimes (C.V.M) a vu défiler à sa tête 14 mandataires. Pour un manager, cette situation doit interpeller.

Un mandataire ne devrait pas diriger par procuration, il doit être en mesure d'arrêter des stratégies qui sont en effet l'ensemble des modalités de définition, d'utilisation et d'allocation des ressources générales de l'entrepreneur, qui réalise et qui oriente la conduite de ses affaires par une instruction de l'avenir fondée sur une connaissance approfondie des principes

notionnels de l'organisation qui englobent, en effet, tous les aspects administratifs, techniques, financiers, commerciaux et de relation extérieure.

Le choix d'un mandataire doit se faire en évitant la complaisance, l'irrationalité et surtout la politisation, par les hommes politiques, dans la gestion de la Congolaise des Voies Maritimes (C.V.M.)

L'habit ne fait pas le moine, mais le moine est reconnu par son habit. Un leadership manager est reconnu par sa façon de travailler. Partant du constat fait sur les mandataires qui ont défilé pendant 38 ans à la tête de la Congolaise des Voies Maritimes (C.V.M), force est de noter qu'ils étaient plus pour garantir les intérêts de ceux qui les y ont placés faisant fi des objectifs liés directement aux problèmes fondamentaux de la Congolaise des Voies Maritimes (C.V.M).

Un bon mandataire accepte de gérer en se posant la question de savoir ce qu'il va faire, avec qui il va le faire, avec quoi il va le faire et comment il doit le faire. Il doit être un planificateur et non un opportuniste. Il est inconvenable que l'Etat, propriétaire des entreprises publiques, nomme à leur tête des mandataires incompetents pour des raisons non fondées. Cela ressemble à quelqu'un qui scie le tronc d'arbre sur lequel il est assis.

III. LEADERSHIP MANAGERIAL A LA C.V.M

Cette partie revêt une attention particulière dans la mesure où, au vu des résultats de notre abord, l'approche managériale s'avère comme un préalable à un mandataire efficace à la tête de la Congolaise des Voies Maritimes (C.V.M).

Pour ce faire et pour le besoin de la cause, il sied de circonscrire les menaces comme points faibles et les opportunités comme points forts avant de proposer les stratégies managériales appropriées pour la Congolaise des Voies Maritimes (C.V.M).

III. 1. Menaces

A l'époque de la deuxième République Démocratique du Congo, tous les cadres de commandement de tous secteurs confondus étaient soumis à une formation idéologique à l'école du parti-Etat appelé Institut Makanda Kabobi.

Au regard de ce qui précède, notre attention a été focalisée sur la décision du choix d'un mandataire car c'est à cette phase que la politisation, par les politiciens du gouvernement du Pays, exercent toute leur influence néfaste surtout que cette décision constitue la phase la moins technisée. Elle ne prend donc pas en considération le "merit-système"¹¹ prôné par notre recherche.

III. 2. Opportunités

En dehors de ces menaces, quelques opportunités caractérisent la Congolaise des Voies Maritimes (C.V.M), lesquelles opportunités, une fois prises en compte par un vrai leader à la tête de l'entreprise sous étude, feront en sorte que cette entreprise atteigne ses objectifs et, par conséquent, la Congolaise des Voies Maritimes (C.V.M) contribuera efficacement au budget de l'Etat.

En sus, ces opportunités sont l'expertise des majorités des agents, la disponibilité de la main-d'œuvre qualifiée, le monopole de la Congolaise des Voies Maritimes (C.V.M) dans le domaine de drainage ou de dragage, la disponibilité des valeurs immobilisées propres, la disponibilité des ateliers mécaniques, menuiseries et autres, la disponibilité de richesse du sable drainé ou dragué dans le fleuve Congo qui pourra servir à plusieurs chantiers à travers la ville de Boma ou dans le Pays entier et la disponibilité d'une police maritime qualifiée pour le contrôle journalier du fleuve Congo.

III. 3. Stratégies managériales

Nous n'engagerons pas un long débat autour de terme stratégie encore une fois d'origine militaire exprimé en grec par le vocable « strategos », lequel appelait les états major de l'armée à réfléchir et à organiser des moyens logistiques et humains utiles à renverser les positions de l'armée

¹¹ NKWIMI A. H., « Cours d'éthique et déontologie », Licence, UNIC/Matadi, inédit, 2013.

ennemie au sommet des montagnes, dans la vallée ou dans une plaine souvent couverte de verdure non perceptible à la vision humaine.

C'est à la même époque que les jumelles de haute distance et plus tard les radars seront inventés pour déceler de loin les positions des troupes ennemies.

En balistique, lors de la guerre quarante à quarante-cinq (1940-1945), les études menées en physique ont permis aux académies militaires d'enseigner les notions profondes de calcul d'angle d'attaque des projectiles en plein vol pour les atteindre et les anéantir à partir des obus lancés par des chars de combat situés au sol.

Ces projectiles d'artillerie sont très souvent creux et remplis d'explosifs largués suivant l'angle calculé par les experts qui tiennent compte de la vitesse des bombardiers en déplacement.

A nos jours, cette notion par une translation forte heureuse et profitable aux affaires, se retrouve inscrite au sein des entreprises ; bref au sein de toute organisation humaine qui, pour atteindre ses objectifs, s'inspire du management et du marketing management sans lesquels elle précipiterait son déclin.

La stratégie, d'après J.P. Helfer, demeure sans aucun doute « la combinaison des moyens efficaces en vue des fins réalisables ».¹² C'est en fait, un ensemble d'actions coordonnées, de manœuvre, intelligemment orchestrées en vue d'une victoire, d'une réalisation d'un objectif donné.

Ainsi, lorsqu'on parle d'une stratégie ou d'une action stratégique, on pense non à la simple sommation des moyens, mais plutôt à leur combinaison harmonieuse susceptible de conduire l'organisation à atteindre le but qu'elle s'est assignée.

Et comme l'entreprise est aujourd'hui conçue dans la métaphore d'un train à grande vitesse, disons mieux plutôt à celui à plus grande vitesse, les moyens à combiner dans ce siècle du « monde village » doivent tenir compte

¹² HELFER J.P., *Management, stratégie et organisation*, 8^{ème} éd. Vuibert, Paris, 2010, p. 23.

non seulement de l'objectif prévu, mais aussi du coût devant la concurrence d'une des ressources non négligeables qui est la ressource temps. C'est dans cet angle qu'on distingue en management : les stratégies efficaces, les stratégies efficientes et les stratégies performantes.

Les premières sont celles qui, une fois utilisées, permettent à l'entreprise d'atteindre l'objectif de manière quantifiable, mesurable et palpable. Les deuxièmes sont celles qui, une fois déployées, oriente l'entreprise ou l'organisation à réaliser ses objectifs au moindre coût en analogie des stratégies de ses concurrents.

Les toutes dernières tiennent en plus, absolument comptent du facteur ressource temporelle qui, de surcroît, représente l'argent dans des nombreuses cultures notamment japonaise et américaine. C'est ici que les anglo-saxons utilisent l'expression courante « time is money » et les japonais de surenchérir « Jikan wa okane desu » pour dire le temps c'est de l'argent.

Selon Henry Mintzeberg, le point stratégique et névralgique ou devra se positionner le manager dans l'exercice de son rôle négociateur qui fait partie d'une des quatre typologies de rôles de manager appelée « Rôles décisionnels ».¹³

Donc, on dira qu'une stratégie ou une action stratégique est performante lorsqu'elle permet à ses initiateurs d'atteindre leur objectif, au moindre coût mais en un temps record.

Notre sujet a tourné autour de l'identification des leaders capables de bien diriger les entreprises publiques de la RDC, en général, et de la Congolaise des Voies Maritimes (C.V.M), en particulier. Il est tout à fait nécessaire que nous donnions le profil ou les critères managériaux requis à un dirigeant pour parvenir à conduire ces entreprises vers la maximisation des recettes de l'Etat en vue du développement de notre Pays.

¹³ MINTZEBERG H., *The nature of Managerial work*, Harper and Row, New York, 1973, pp. 92-93.

L'identification de ces critères du manager leader que nous exposons ici découle des constats faits pendant notre étude sur le comportement des dirigeants passés à la tête de la Congolaise des Voies Maritimes (C.V.M).

Bref, le type de leader que nous proposons devrait répondre aux critères suivant : avoir le sens d'organisation, savoir associer les gens à la prise de décision, avoir les connaissances suffisantes sur le management, être compétent, accepter le risque et avoir des connaissances suffisantes dans les domaines de drainage ou de dragage.

A ce niveau, l'on notera que la dépolitisation des entreprises ou organisations publiques est une stratégie managériale qui permet aux leaderships de définir clairement ses objectifs pour contourner les menaces.

CONCLUSION

Après le passage au crible de tous les concepts, nous avons le devoir de présenter la conclusion de ce sujet partant de deux réflexions : celle des chinois, qui dit que le poisson commence à pourrir par la tête, et celle de DRUCKER Peter, qui estime qu'il n'y a pas de pays sous-développé, il n'y a que des pays sans management.

En fait, comme relevé plus loin, il y a lieu de souligner qu'il n'y a pas de style de leadership idéal du manager comme il n'y a pas non plus un positionnement idéal de celui-ci lors d'une gestion, car tout dépend d'une trilogie d'influences à savoir : l'influence du manager lui-même, l'influence de ses collaborateurs et subordonnés et l'influence du contexte en présence.

Le pouvoir public s'étant impliqué dans le mécanisme économique de production notamment à travers les unités de production se devra de se faire une discipline en évitant la complaisance et l'irrationalité dans la désignation des dirigeants d'entreprises publiques.

De ce qui précède, il s'ensuit qu'il devrait désigner de vrais leaderships manager, leur déterminer des objectifs clairs et précis, leur doter des moyens, leur donner suffisamment de temps pour les évaluer. La Congolaise des Voies Maritimes (C.V.M) ne devrait par conséquent échapper à cela. Ces leaders

devraient bénéficier des qualités intrinsèques : l'intelligence, l'expérience et les connaissances scientifiques.

Pour cela, le leader se doit d'être doté d'une forte personnalité de peur d'être assujetti aux injonctions obscures qui étouffent sa personnalité, l'aliènent pour des intérêts obscurs.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- BAVANDA L. A. « Crise d'identité constitutionnelle et management public de dépendance en RDC », vol. 1, Lumen, 2012.
- FAUSSOUT E., *Economie de l'entreprise*, éd. Science et Lettres, Liège, 1970.
- HELFER J.P., *Management, stratégie et organisation*, 8^{ème} éd. Vuibert, Paris, 2010.
- Journal officiel n°4 du 15 Février 1978.
- MINTZBERG H., *The nature of Managerial work*, Harper and Row, New York, 1973.
- N'SAMAN O. et ATSHWEL G., *Comprendre le management*, éd. CAPM, Kinshasa, 2007.
- NKWIMI A. H., « Cours d'éthique et déontologie », Licence, UNIC/Matadi, inédit, 2013.
- NKWIMI A. H., *La position stratégique du manager pour une communication efficace au cours d'une réunion*, éd. PUK, Kinshasa, 2012.
- Ordonnance - loi n° 09/12 du 24 avril 2009 établissant la liste des entreprises publiques transformées en sociétés commerciales, Articles 4 et 5.
- ROBBINS S. et DECENZO D., *Management, l'essentiel des concepts et des pratiques*, 4^{ème} éd. Nouveaux Horizons, Paris, 2006.
- ROBBINS S., *Bien diriger son entreprise*, 2^{ème} éd. Nouveaux Horizons, Paris, 2009.
- ROBBINS S., *Bien diriger son équipe*, 2^{ème} éd. Nouveaux Horizons, Pearson Education, Paris, 2009.