



FUTURS DÉFIS DE GESTION ET DE DÉVELOPPEMENT DE L'ENTREPRISE EN REPUBLIQUE DEMOCRATIQUE DU CONGO

Par

*Professeur BYERAGI SAFARY Georges

Résumé

L'environnement des entreprises évolue et les managers doivent sans cesse s'adapter aux changements. L'une des tâches principales de manager d'une entreprise est de gérer les ressources de l'entreprise afin qu'elle puisse apporter la bonne réponse aux changements. Aussi, les managers doivent s'adapter, non seulement aux facteurs qui déterminent la survie d'une entreprise mais aussi l'environnement externe en vue de diriger le processus d'intégration interne.

Abstract

The business environment is changing and managers must constantly address changes. One of the main tasks of managing a company is to manage the resources of a company so that it can provide the right response toward the changes. Also, managers must adapt, not only to the factors that determine the survival of a company, nevertheless, also the external environment in order to direct the internal integration process.

Key words: *Environment, change, managers, company, internal integration, adapt, managing...*

1. Introduction

La vie de l'être humain et celle d'une entreprise, est toujours dans un flux de changement. Certains prétendent même que la seule chose qui dure éternellement

dans ce monde c'est le changement. Ce dernier va continuer à se produire, sans nous le demander et que nous l'aimions ou pas.

L'une des tâches principales de manager d'une entreprise (*très petite, petite et moyenne entreprise, groupe d'entreprises ou multinationale, etc.*) est de la diriger afin qu'elle puisse apporter la bonne réponse aux changements qui se produisent, notamment au changement de l'environnement des affaires.

La capacité de réagir aux changements de l'environnement est également connue sous le nom d'adaptabilité externe. Cette dernière est l'un des principaux facteurs qui déterminent la survie d'une entreprise.

En plus de diriger l'entreprise dans l'adaptation externe, les managers doivent également diriger le processus d'intégration interne, qui consiste à utiliser au mieux et à tirer le meilleur parti possible des ressources de l'entreprise.

2. Défis de gestion influencés par le style de l'environnement

Face aux changements futurs, le manager est confronté à deux domaines de défis, entre autres ; (a) l'adaptation externe et (b) l'intégration interne.

Notre travail de recherche va se concentrer sur le premier défi, à savoir : le défi qui survient en raison de changements dans l'environnement du commerce (environnement des affaires).

La nature de l'environnement peut déterminer le type et l'ampleur du défi. Par conséquent, dans un effort pour écouter ce défi, nous devons comprendre ou anticiper la nature de l'environnement auquel nous serons confrontés.

Nous avons observé que nombreux experts ont tenté d'étudier ou de décrire les tendances des changements futurs. A ce propos, nous allons tenter d'examiner certaines tendances de l'environnement commercial changeant qui ont un impact sur les défis auxquels seront confrontés les managers Congolais (RDC) dans un avenir proche :

2.1. Du calme au turbulent

L'environnement commercial (ou des affaires) a tendance à changer de manière de plus en plus rapide et la direction du changement est plus difficile à prévoir. L'environnement commercial calme appartient au passé.

Présentement, notre pays, la RDC, est confronté à un environnement turbulent et il sera encore plus turbulent à l'avenir. Cela amène certaines exigences sur la gestion d'une entreprise.

La gestion de l'entreprise ne peut plus être réactive, car la nature réactive peut osciller l'entreprise et manquer d'énergie sans direction. Face à un environnement turbulent, les managers se doivent d'être proactif, c'est-à-dire, conscients et prévoyants en vue de rechercher et ressentir le changement pour être en mesure de mettre l'entreprise, sous leur direction, dans la bonne position afin de faire face au changement.

Ainsi, le manager Congolais doit avoir une vision claire de l'avenir de l'entreprise sous sa direction.

2.2. Du local au global

Du point de vue d'une entreprise, cela signifie que pour survivre et prospérer, le produit ou le service qu'elle manufacture doit être en mesure de participer à la compétition sur le marché international, en ciblant, non seulement les activités du marché local mais aussi les entreprises peuvent rechercher des ressources (financières, humaines, technologiques/immobilières) à travers le monde.

Les opportunités sont partout, par contre les menaces peuvent aussi venir de partout. Pour pouvoir répondre correctement à ce défi, les managers de RD Congolais doivent savoir « s'entendre » dans le monde international.

La capacité de s'entendre est déterminée par la capacité, la performance, l'attitude et la perspicacité dont ils disposent.

2.3. De l'homogène et "durable" au divers et transitoire

Nous entrons dans une ère de diversité et d'éphémère. Les types de produits et services offerts sont de plus en plus nombreux. En plus d'augmenter les types de produits et de services, le cycle de vie d'un produit est de plus en plus court et les produits

deviennent de plus en plus obsolètes. Cela signifie qu'une entreprise, pour survivre et prospérer, doit améliorer ses capacités d'innovation et ce, de manière continue.

Les entreprises doivent plus souvent manufacturer de nouveaux produits ou services, ou procédés qui sont meilleurs que les précédents. La capacité à innover est l'un des « avantages concurrentiels » de l'entreprise.

Aujourd'hui, la gestion de l'innovation est l'un des principaux enjeux du management d'une entreprise (publique ou privée).

2.4. Des industries énergivores aux industries à forte intensité de savoir

Ce type d'industrie s'oriente vers des industries dont la base principale est la connaissance, et quitte peu à peu les industries très énergivores. Cela se voit surtout dans les pays développés.

Nombreux pays nouvellement industrialisés ont commencé à entrer dans cette ère, et espérons que dans les deux prochaines décennies, la RDC peut atteindre également ce niveau de développement.

Par conséquent, les humains en tant que développeurs et utilisateurs de connaissances jouent un rôle central dans la détermination du progrès de l'entreprise.

Si dans le passé l'homme n'était considéré comme l'un des facteurs de production dont le niveau était parallèle à d'autres facteurs de production, notamment le capital ou la technologie, aujourd'hui, en cette période de mondialisation et de libre marché, l'homme est devenu le centre du développement de n'importe quelle organisation (politique ou commerciale). Nous pensons que l'homme devrait venir avant et la technologie après.

2.5. Des aspects « durs » aux « doux » de l'entreprise

Jusqu'à la fin des années 1970, l'attention de la plupart des managers à travers le monde était portée sur les aspects durs de l'organisation, tels que ; la structure, la stratégie et les systèmes.

Au début des années 1980, les aspects doux de l'organisation, en particulier les valeurs qui sont au cœur de la culture d'entreprise, étaient considérés comme l'un des

principaux facteurs qui avaient des valeurs particulières, qui les rendaient différents des autres groupes de la société.

Cela impliquait qu'un manager, en plus d'être capable de gérer les aspects difficiles de l'organisation, devrait également devenir un symbole de la culture de l'entreprise, en tant qu'exécuteur, coach et successeur de valeurs.

2.6. Produire plus avec moins des ressources

Nous avons observé que l'effort pour produire plus mais en utilisant moins de ressources va se poursuivre. Cela signifie que l'augmentation de la productivité au sens large va rester un enjeu majeur pour les futurs managers RD Congolais.

2.7. Responsabilité sociale

Les entreprises sont de plus en plus à l'honneur. Les gens sont de plus en plus sensibles à l'impact de la présence d'une entreprise en leur sein, notamment l'impact sur l'environnement et celui social.

Par conséquent, la direction d'une entreprise doit prêter attention à la sensibilité de la communauté afin que sa présence puisse être soutenue par la communauté et ne pas être considérée comme nuisant à la qualité de sa vie.

Les managers modernes Congolais sont tenus de voir le progrès de l'entreprise dans le cadre d'un effort de développement communautaire.

3. Profil du Futur Manager Supérieur

À partir de la tendance des changements qui vont se produire, aujourd'hui, nous pouvons estimer le profil des managers RD Congolais nécessaire à l'avenir.

Notre pays, la RDC, a besoin de managers :

- productifs et ont un aperçu de l'avenir de l'entreprise qu'il dirige ;

- peuvent voir les opportunités et les menaces de toutes les parties du monde et être capables de conduire l'entreprise à devenir compétitive sur les marchés sous-régional, régional et international ;
- créatifs et capables de créer un climat d'innovation au sein de l'entreprise ;
- considèrent leur staffs comme le principal atout pour faire progresser l'entreprise et essayer toujours d'améliorer sa qualité ;
- peuvent favoriser une forte culture d'entreprise et soutenir la formation d'un avantage concurrentiel ;
- capables d'augmenter la productivité des ressources de l'entreprise, pour au moins égaler la productivité des entreprises similaires aux niveaux sous régional, régional et international ;
- possèdent une haute responsabilité sociale, évitent des actions qui profitent à l'entreprise mais nuisent à la société à court et à long terme...

Ainsi, nous pouvons dire que les managers RD Congolais qui ont les capacités ci-dessus sont des « managers supérieurs ».

Toutefois, la question qui doit attirer l'attention de nombreux lecteurs, chercheurs et autres enseignants dans les Institutions de l'Enseignement Supérieur et Universitaire de notre pays (pas facile à débattre, sans aucun doute) est celle de savoir *comment notre nation peut-elle produire aussi d'excellents managers ?*

Ce qui est clair, *c'est qu'il existe rarement des raccourcis pour produire des managers de haute qualité. Les attitudes, les idées, la maturité, les compétences se forment au cours d'un processus qui prend souvent beaucoup de temps.*

4. La qualité des ressources humaines en tant qu'avantage concurrentiel

Nous avons observé qu'avoir un manager supérieur est nécessaire et pour réussir, ledit manager doit être épaulé par un personnel qualifié.

Selon John Naisbitt (1990), l'avantage des pays riverains du Pacifique, tels que ; la Corée du Sud et le Japon, dans la concurrence internationale est la qualité de leur ressources humaines.

Par exemple, la Corée du Sud aurait le plus grand nombre de docteurs par habitant au monde.

Partant, nous avons observé que le développement d'un pays dépend de la qualité de ses ressources humaines. Alors qu'il semble que c'est dans la qualité des ressources humaines en général que notre pays, la RDC, connaît un gros problème.

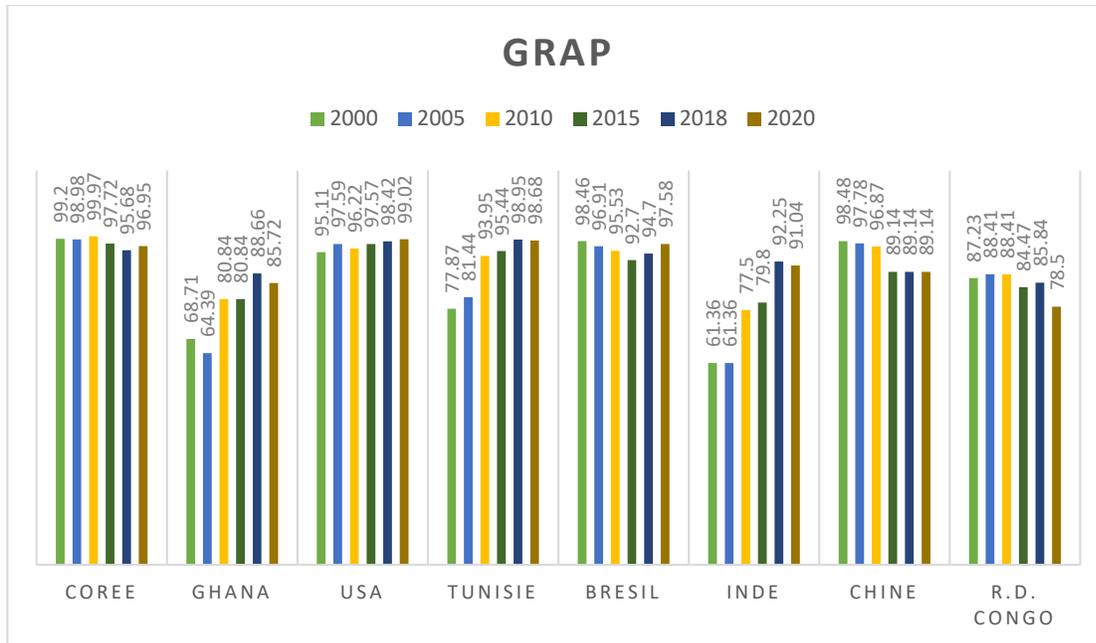
Le niveau d'éducation moyen de notre pays est relativement faible par rapport aux nombreux pays au monde. Alors que dans une industrie à forte intensité de connaissances, les ressources humaines de haute qualité sont l'épine dorsale du progrès en cette période de mondialisation.

C'est ici l'occasion de mentionner que le système éducatif partout dans le monde est composé de trois étapes essentielles, notamment de (a) l'école primaire et pré-primaire qui constitue l'éducation de base, (b) l'école secondaire ou le niveau intermédiaire et (c) le niveau supérieur et post-supérieur qui est le plus haut niveau dans le système éducatif. Ainsi, c'est à titre comparatif que nous présentons ci-dessous un tableau sur le niveau de l'évolution de taux de l'éducation de base dans quelques pays échantillons à travers le monde, dont la Corée du Sud, le Ghana, les USA, la Tunisie, le Brésil, l'Inde, la Chine et la RDC qui est une étude comparative sur le niveau d'éducation moyen annuel dans chaque pays susmentionnés pour les périodes de 2000, 2005, 2010, 2015, 2018 et 2020.

Le Tableau sur l'évolution de taux de l'éducation de base

N°	PAYS	ANNEE					
		2000	2005	2010	2015	2018	2020
1	COREE DU SUD	99,20	98,98	99,97	97,72	95,68	96,95
2	GHANA	68,71	64,39	80,84	80,84	88,66	85,72
3	USA	95,11	97,59	96,22	97,57	98,42	99,02
4	TUNISIE	77,87	81,44	93,95	95,44	98,95	98,68
5	BRESIL	98,46	96,91	95,53	92,70	94,70	97,58
6	INDE	61,36	61,36	77,50	79,80	92,25	91,04
7	CHINE	98,48	97,78	96,87	89,14	89,14	89,14
8	R.D.CONGO	87,23	88,41	88,41	84,47	85,84	78,50

Source : nous-même (2022)



Source : nous-même (2022)

De cette analyse, il ressort pour l'année 2000, un taux très important du niveau d'éducation en Corée du Sud, au Brésil et en Chine à la hauteur de plus de 98% comparativement des autres pays mentionnés dans ce travail. En 2005 presque la même attitude se fait constater mais avec l'apparition des Etats-Unis qui surprend et la Chine avec un taux de plus de 97%, après la Corée du Sud qui est toujours en première position malgré une baisse par rapport à l'année précédente avec le taux le plus important de plus 98%, à la troisième position vient le Brésil et à la dernière position c'est l'Inde avec un taux très faible de 61,36% et pour ce qui est de la RDC une évolution constatée par rapport à l'année précédente.

En 2010, la Corée bat à nouveau record suivi de la Chine avec les taux respectivement à 99,97% et 96,87%, à la troisième position vient les Etats-Unis et le Brésil à la quatrième position et ensuite à la dernière position vient l'Inde avec un taux de 77,50% malgré une avancée par rapport à l'année précédente.

En 2015, la Corée toujours au sommet avec un taux de 97,72% suivi des Etats-Unis USA et la Tunisie avec les taux respectivement de 97,57% et 95,44% à la quatrième position vient le Brésil et à la dernière position toujours l'Inde.

En 2018, la Tunisie prend la première position suivie des Etats-Unis avec les taux respectivement de 98,95% et 98,42%, la Corée du Sud vient à la troisième position cette fois-ci avec un taux de 95,68% et la RDC vient à la dernière position.

Et enfin, en 2020, les Etats-Unis ont pris de l'ascendance sur tous les pays sous analyse avec un taux de 99,02% suivi de la Tunisie avec un taux voisin de celui des Etats-Unis 98,68%, à la troisième position vient le Brésil avec un taux de 97,58, à la quatrième position vient la Corée du sud avec un taux de 96,95% et à la dernière position vient la RDC avec le taux de 78,50%.

Dans cette analyse, nous constatons une évolution significative soit une progression non négligeable de l'Inde qui a connu un début timide ou trop faible mais a fini par trouvé une place très importante d'une part et d'autre les Etats-Unis qui ont gardé leur place et pour finir en tête de ce classement en dernière année.

Si le développement actuel de notre éducation se poursuit de la même sorte, il sera impossible dans les 20 prochaines années de pouvoir rivaliser avec d'autres nations même de la sous-région en termes de qualité des ressources humaines. Si cela se produit, nous serons alors plus faibles dans la compétition internationale.

Par conséquent, un changement majeur dans le monde de l'éducation (primaire, secondaire universitaire et technique) à l'heure actuelle est absolument nécessaire.

Ce changement devrait permettre au secteur privé ou aux entreprises (publique et privée) de jouer un plus grand rôle dans l'éducation nationale et il vaudrait mieux de les inciter à jouer ce rôle.

5. Style de Gestion de la RDC : qu'est-ce que c'est ?

Cela semble contradictoire quand on parle de style de gestion de la RDC en cette période de mondialisation et de libre marché.

De nos jours, les frontières entre les pays, entre les races s'affinent, de nombreuses entreprises à Kinshasa sont composées de nationalités diverses.

Par conséquent, le terme style de gestion de la RDC doit être vu du point de vue de son utilité pour le progrès.

Le style de gestion de notre pays, la RDC, doit être interprété comme étant une approche permettant d'utiliser au mieux les forces qui existent dans la culture de notre communauté pour l'avancement et le développement de l'organisation (politique et commerciale) et autrement éliminer ou minimiser l'impact des faiblesses qui existent sur la culture.

Nous nous sommes posé la question de savoir *quelles sont les forces et les faiblesses de notre pays, la RDC ? C'est une question à laquelle il n'est pas facile de répondre.*

Nous avons observé qu'il existe certaines faiblesses dans notre société, par exemple, celles orientées vers le passé, celles moins orientée vers l'avenir, celles avec moins d'attention à la qualité, celles qui connaissent tout, celles de gaspillage. *Alors quelle est la force ?*

Peut-être que l'une des forces de notre nation est d'apprécier vraiment l'exemplarité. Nous pensons que les travailleurs (subordonnés) RD Congolais essaieront d'être « bons » si leurs managers supérieurs donnent de bons exemples.

6. Conclusion

Pour faire face aux défis de l'avenir, les managers Congolais doivent développer plusieurs qualités de gestion, *notamment (i) qualités physiques (la santé ou l'adresse), (ii) qualités intellectuelles (l'agilité intellectuelle ou encore la perspicacité), (iii) qualités morales (le sens des responsabilités ou encore le dévouement) et (iv) qualités empiriques (la bonne connaissance du terrain, du monde industriel)*, qui vont les permettre d'amener l'entreprise à s'adapter adéquatement à l'évolution de l'environnement.

L'un des obstacles qui peuvent être rencontrés pour accroître la compétitivité des Entreprises RD Congolaise sur le marché international est la qualité des ressources humaines de notre pays.

C'est la raison pour laquelle l'amélioration de la qualité de nos ressources humaines à l'avenir devrait permettre de maximiser le rôle du secteur privé en République Démocratique du Congo (RDC).

BIBLIOGRAPHIE

1. **Alvin Toffler (1970)**, “Kejutan Masa Depan”, PT Pantja Simpati, Jakarta, Indonesia ;
2. **Davidson W.H. Haspelslagh (1981)**, “Shapping a Global Product Organization”, Harvard Business Review, Boston, MA, USA ;
3. **Frans Madi Hartanto *et alii***, “Corporate Strategy and Corporate Culture; The Key to success”, Indo Consult, Kolkata, India ;
4. **Graig R. Hickman *at al.* (1980)**, “The future 5000”, New American Library, NY, USA ;
5. **Hout T. *at al.* (1988)**, “How Global Companies Win out”, in Harvard Business Review, Boston, USA ;
6. **John Naisbitt *at al.* (1990)**, “Megratrends 2000”, Morrow, NY, USA ;
7. **Keagan W.J. (1989)**, “Global Marketing Management”, Prentice Hall Inc., New Jersey, USA ;
8. **Koentjaraningrat (1982)**, “Kebudayaan Mentalitas dan Pembangunan”, PT Gramedia, Jakarta, Indonesia ;
9. **Kotler Philip *at al.* (1985)**, “The New Comperition”, Eaglewood Cliffs, Prentice Hall Inc., New Jersey, USA ;
10. **Root F.R. (1987)**, “Entry Strategy for International Markets”, Lexington Book, London, UK.

***Professeur BYERAGI SAFARY Georges** est Diplômé et Docteur (Ph.D.) par recherche en Économie, spécialisé en Commerce international de l'Université de Berkeley (Etats-Unis). Chercheur et enseignant des universités à l'intérieur et à l'extérieur du pays. Il a acquis une solide expérience internationale en matières, notamment de : Commerce international et Investissement international, Relations économiques internationales, Politique étrangère & Diplomatie, Management et Marketing International. Il Auteur de plusieurs ouvrages et articles scientifiques. Attaché à l'Institut Supérieur de Statistique de Kinshasa (ISS-Kin). Présentement, il est Doyen de la Faculté de l'Economie et Gestion à l'Université Révérend Kim de Kinshasa (URKIM).

© GSJ