

« ETUDE COMPARATIVE DE LA PERFORMANCE DE LA SOCIETE  
NATIONALE D'ELECTRICITE DANS LA VILLE DE KINDU, AVANT ET  
APRES SA TRANSFORMATION EN SOCIETE COMMERCIALE DE 2004 A  
2008 ET DE 2015 A 2019 ».

Par

TWAIBU HEMEDI Christopher<sup>1\*</sup>, MUTUMBI KABALA Janvier<sup>2</sup>, AMISI MASIMANGO Thierry<sup>3</sup>  
et ASSUMANI NYANGA Armand<sup>4</sup>.

*\*Corresponding Author : -*

---

### Résumé

*La réalisation de la rentabilité est une nécessité pour chaque entreprise à caractère commerciale ayant subi une transformation, c'est pourquoi, cette étude se fixe comme objectif de procéder à la comparaison de performance entre deux périodes (avant et après) de la SNEL/Kindu comme entreprise publique, puis transformée en société commerciale. A l'aide du test de student sur la différence de moyenne, nous avons obtenu les résultats suivants : la différence des performances de la SNEL/Kindu, avant et après sa transformation en société commerciale est très significative par rapport aux trois critères retenus dans cette étude (le chiffre d'affaires et le volume de charges d'exploitation). D'où cette entité a connu une performance après qu'avant sa transformation.*

**Mots clés :** *Entreprise commerciale et performance.*

### Abstract

*Achieving profitability is a necessity for each commercial enterprise that has undergone a transformation, which is why this study sets itself the objective of comparing performance between two periods (before and after) of SNEL/Kindu as a public company, then transformed into a commercial company. Using the student test on the difference in average, we obtained the following results: the difference in the performance of SNEL/Kindu, before and after its transformation into a commercial company, is very significant in relation to the three criteria used in this study (turnover and volume of operating expenses). Hence this entity experienced a performance after than before its transformation.*

**Keywords:** *Business enterprise and performance.*

---

<sup>1</sup> Assistant de deuxième mandat à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, Université de Kindu, Contact: 0821126072, mail: [christophertwa2016@gmail.com](mailto:christophertwa2016@gmail.com)

<sup>2</sup> Assistant de deuxième mandat en Sciences Commerciales à l'Institut Supérieur de Commerce de Kindu

<sup>3</sup> Assistant de deuxième mandat à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, Université de Kindu.

<sup>4</sup> Assistant de deuxième mandat à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, Université de Kindu,

## I. Contexte et justification de l'étude

L'Etat-Providence s'est doté, en dehors de sa mission régaliennne consistant à assurer la sécurité de personnes et de leurs biens, d'une mission sociale et économique consistant à intervenir directement sur le marché afin de réduire les inégalités et assurer un bien-être à tous. C'est de l'interventionnisme de l'Etat.

Ainsi, le changement de paradigme au sujet des missions de l'Etat a occasionné depuis longtemps la création des entreprises dites publiques ou étatiques dans lesquelles l'Etat apporte les capitaux, gère au quotidien à travers ses fonctionnaires et agents, s'accapare du bénéfice ou supporte la perte selon le cas. L'Etat se comporte donc comme s'il était entrepreneur dans une entreprise privée.

Comme tous les Etats, la République Démocratique du Congo (RDC) s'en est approprié ce nouveau paradigme et a mis en place plusieurs entreprises étatiques dont certaines datées déjà de l'époque coloniale.

Cependant, au lendemain de l'indépendance, la RDC sombrait déjà dans un désarroi sans précédent à cause des affrontements sanglants observés dès les 11/07/1960 et différentes sécessions déclenchées çà et là dans tout le pays. La situation désastreuse du pays s'est encore empirée avec les mesures de zaïrianisation prises par le Président Mobutu en 1973 (NTUMBA LUKANGA, 2007). Désormais, la prédominance de l'Etat et des nationaux dans le secteur productif et financier de l'économie au détriment du secteur privé s'est accrue. Les entreprises nationalisées, intensives en capital, jouissaient d'un monopole naturel et d'un niveau de protection très élevé. De ce fait, elles se sont avérées très inefficaces et extrêmement très coûteuses pour la collectivité. L'activité économique privée, par contre, prisonnière d'un carcan de réglementation contraignante, était quasiment paralysée (KABUYA KALALA, 2012).

Par ailleurs, les années 1975-1980, ont été pour l'économie congolaise des années de vache maigre caractérisée par un ralentissement de la croissance et des grands déséquilibres externes et internes. Cette situation a eu pour effet une inflation galopante, une hausse vertigineuse des prix, une réduction sensible du pouvoir d'achat et par ricochet, le niveau de vie de la population et un alourdissement de la dette publique congolaise.

La situation vécue en RD Congo a presque caractérisé tous les pays sous-développés ou du tiers situés aussi bien en Afrique, en Asie qu'Amérique. La situation insoutenable a donc nécessité l'intervention des institutions monétaires internationales notamment la Banque Mondiale et le Fonds Monétaire International, les principaux bailleurs desdits pays.

Militant en faveur de la croissance économique en Afrique, les Institutions de Bretton Woods (FMI et BM) ont eu, à partir de 1980, à lancer des programmes d'ajustement structurel. Il s'agissait pour ces institutions d'harmoniser les rapports entre les structures socio-économiques afin que l'économie de chaque Etat africain en général et de la RD Congo en particulier puisse se relancer et par conséquent contribuer ipso facto au développement. Autrement dit, la Banque Mondiale et le Fonds Monétaire International rangent l'administration publique et les entreprises de l'Etat parmi les facteurs historiques du sous-développement de pays du tiers monde parce qu'elles ne sont pas rentables du point de vue financier. D'où, une réforme de ces entités économiques était plus qu'une urgence afin de les rendre rentables et pérennes au service de la communauté. Cette réforme consistant, avant tout, à transformer les entreprises publiques aux entreprises commerciales et à la libéralisation de certains secteurs économiques, jadis monopoliser par l'Etat. (<http://www.undp.org/gouvernance/public.htm>, consulter le 02 novembre 2021).

Ce faisant, la gestion de l'entreprise publique constitue aussi un véritable défi, car elle échappe aux modèles conçus pour l'entreprise privée qui subordonne tous les paramètres de gestion à la rentabilité du capital. Les impératifs des politiques structurelles et conjoncturelles nationales s'opposent parfois aux impératifs d'efficacité et de compétitivité propres à l'entreprise publique (G. DEPALLENS, 1993).

Les entreprises publiques organisées par la loi n°78 – 002 du 06 janvier 1978 n'ont pas atteint les objectifs économiques et sociaux leur assignés. Pour cette raison, leur réforme s'impose. Celle-ci s'inscrit dans le cadre d'un programme général de redressement macroéconomique et sectoriel conçu et conduit par le Gouvernement Congolais.

Elle a pour objectif de créer un cadre institutionnel susceptible d'insuffler une dynamique nouvelle aux entreprises du portefeuille de l'Etat en vue d'améliorer leur potentiel de production et de rentabilité ; de contribuer au renforcement de la compétitivité de ces entreprises et de l'ensemble de l'économie nationale (HEMEDI NDWANI, 2019).

En substance, la présente Loi stipule que les entreprises publiques actuelles seront : soit transformées en sociétés commerciales dans lesquelles, l'Etat est l'actionnaire unique par dérogation aux dispositions légales en vigueur ; ou transformées en établissements publics ou services publics dans le but de régler la problématique du statut juridique des établissements qualifiés d'entreprises publiques mais dont les activités sont en réalité le prolongement de celles de l'Administration publique bénéficiant d'une parafiscalité et/ou qui n'ont pas de vocation lucrative ; soit tout simplement dissoutes et liquidées dans la mesure où elles sont en cessation de paiement, ou leurs activités économiques ne se justifient plus.

Le gouvernement de la RD Congo s'est engagé dans cette voie des réformes économiques profondes qui touchent à son mode d'intervention dans les mécanismes économiques et les principes de la participation dans les entreprises du secteur public. Dans ce cadre, il a été pris l'option de transformer certaines entreprises publiques en sociétés commerciales. Ainsi donc, la SNEL a été transformée en société commerciale et avec l'Etat Congolais comme actionnaire unique (SEKE MAKWALA, 2013).

Par ailleurs, notre objectif fondamental est celui de procéder à la comparaison de performance entre deux périodes (avant et après) de la SNEL/Kindu comme entreprise publique, puis transformée en société commerciale.

## **II. Entreprise commerciale et Performance**

D'une manière générale, l'entreprise est une structure économique et sociale, financièrement indépendante, produisant des biens et des services destinés à un marché concurrentiel ou monopolistique. Elle constitue l'unité fondamentale de l'économie de marché (ENGLISH P, et HENAULT, 1996).

Pour sa part, la performance se définit relativement comme un résultat mesuré par les indicateurs et se situant par rapport à une référence qui peut être endogène ou exogène, ou à un résultat positif et par la même occasion, représentant de la réussite propre à chaque individu et à chaque établissement. Dans la littérature économique, le mot performance présente plusieurs acceptions selon les auteurs. ALBANES estime que la performance est la raison de poste de gestion, elle implique l'efficacité et l'efficacités (PAYABLE et ALBANES, 1974).

## **III. Revue de la littérature**

Dans cette partie de notre étude, nous allons passer en revue les travaux théoriques et empiriques qui se sont penchés sur la problématique de la performance des entreprises commerciales. Étant subdivisé en deux principales sections. La première a abordé la revue théorique et la seconde sur la revue empirique.

### **3.1. Revue théorique**

La majeure partie de la littérature identifie deux grandes catégories de facteurs de performance des entreprises, l'une interne et l'autre externe à l'entreprise. Ces deux catégories peuvent, à leur tour, être décomposées en plusieurs sous-catégories. Cette catégorisation des facteurs de performance est fondée sur l'interrogation selon laquelle une entité peut-elle être performante grâce au dynamisme de son manager, à sa stratégie, à sa structure organisationnelle, à son système d'information et à son environnement ou bien est-ce que c'est grâce à une combinaison optimale de ces différents éléments. Bertrand Sogbossi BOcco(2010).

Ainsi, généralement, les éléments internes à l'entreprise identifiés comme facteurs de performance sont notamment les caractéristiques du manager, les caractéristiques administratives ou de management et les caractéristiques de l'entreprise. Les facteurs externes, quant à eux portent sur l'environnement dans lequel l'entreprise exerce ses activités. Cette classification fait référence aux travaux de Gibb et Davies (1990) identifiant quatre groupes de facteurs de croissance des entreprises. Ci-dessous nous aborderons successivement des différents groupes de facteurs de performance des entreprises.

#### **I.1.1. Les facteurs internes de performance des entreprises**

Cette sous-section permet de mettre en lumière les principaux facteurs internes à l'entreprise. Ils sont qualifiés de facteurs internes parce qu'ils reflètent des éléments propres à l'entreprise tels que les caractéristiques du manager, les caractéristiques administratives ou de management et les caractéristiques de l'entreprise. Ci-dessous, nous aborderont successivement ces différents éléments en montrant comment ils peuvent agir sur la performance des entreprises.

#### **A. Les caractéristiques du manager ou sa capacité managériale**

Au sein d'une entreprise, le manager assure différentes tâches permettant d'organiser, de gérer, de prévoir et de contrôler les activités. L'aptitude du manager permet et joue un rôle important sur la planification et la mise en œuvre des activités de l'entreprise. Selon Bébard (1977), l'aptitude du manager est un facteur de succès des PME car le manager assure plusieurs fonctions clés au sein de l'entreprise. Il est montré dans plusieurs études menées par D'Amboise (1974) ; Gasse (1978) et Lalonde (1985) que les caractéristiques du manager constituent un déterminant de la performance des 16 entreprises. La compétence du manager est un moyen permettant à l'entreprise d'être mieux pilotée. Au contraire, comme l'a souligné Argenti (1976), la défaillance des entreprises peut être expliquée par l'incompétence du dirigeant. L'éducation, l'expérience ainsi que d'autres caractéristiques personnelles déterminent le niveau de compétence du manager et agissent positivement sur la performance ou la croissance des entreprises (Rindt, 1960). Dans une étude menée par Idrissa (1989) au Niger, il est montré que la formation en gestion, l'expérience et la scolarité du manager influencent significativement la performance financière des entreprises manufacturières. Mayer et Goldstein (1961), étudiant les entreprises ayant survécu après deux ans d'existence, ont montré que ces entreprises sont pilotées par des managers ayant un niveau d'éducation élevés. Cherchant également à montrer les causes de succès et de faillite des nouveaux entrepreneurs manufacturiers aux USA dans l'Etat de Michigan, Hoard et Rosko (1964) ont établi une relation positive entre la performance de l'entreprise et le niveau d'éducation du manager supérieure au niveau secondaire et les expériences acquises.

#### **B. Les activités de management ou administratives**

Une organisation des activités administratives contribue à la performance des entreprises. Plusieurs études ont montré que les entreprises possédant une bonne organisation administrative ont un niveau de croissance élevé. Ross et Kami (1973) ont affirmé que la mauvaise gestion de l'entreprise est souvent l'une des causes des échecs de cette dernière. Le système de gestion est également montré par Haris (1970), dans une étude menée au Nigéria, comme étant le facteur explicatif des différences de performance entre les entreprises. Pour de nombreux auteurs, notamment Robinson (1979), Trow (1961), Najjar (1966), Sexton et Van Auken (1985), la planification stratégique des activités est un facteur non négligeable de performance des entreprises quelle qu'en soit leur taille. Dans une étude menée par McKinlay (1979), 70% des faillites des entreprises sont expliquées par des faiblesses administratives liées au contrôle et à la planification des opérations financières. Les conclusions issues des différentes études ci-dessous montrent combien il est important

pour une entreprise d'être organisée administrativement afin de mieux planifier ses opérations, de mieux les contrôler et pouvoir être performante.

### C. Les caractéristiques de l'entreprise

L'on note à ce stade cinq facteurs pouvant expliquer la performance. Il s'agit du financement, de la localisation, de la structure, de l'âge et de la taille de l'entreprise. L'un des problèmes les plus récurrents des entreprises est le problème des ressources financières. Toute entreprise fait face à ce problème. Ainsi, Mayer et Goldstein (1961) ; Hoad et Rosko (1964) ; Lamont (1969) ; Roberts (1972) et Hartigan (1973) ont montré que le niveau du capital initial joue un rôle important dans la détermination de la performance des entreprises. Egalement, le problème de financement et celui de la qualification du personnel ont été montré par Idrissa (1989) comme des facteurs de faillite des entreprises. Ainsi, les entreprises ayant une certaine capacité d'assurer le financement de leur activité pourront se garantir un niveau de performance plus élevé. Il en est de même pour le niveau de qualification des employés.

#### I.1.2 Les facteurs externes de performance des entreprises

La performance des entreprises n'est pas seulement tributaire des facteurs interne. Différents facteurs externes pourront également contribuer à la performance des entreprises.

Selon Farmer et Richman (1965), l'environnement des entreprises influence significativement le processus managérial et son résultat. En effet, la performance managériale est fonction des caractéristiques de l'enseignement dispensé au niveau national, des caractéristiques socioculturelles, des caractéristiques économiques et des caractéristiques politico-légales. Après cette brève recension de la littérature sur les généralités des facteurs de performance des entreprises, l'on va chercher ci-dessous à examiner la relation entre la performance des entreprises et les TIC d'une part et la relation entre la performance des entreprises et les normes sociales et le capital social d'autre part.

Plusieurs travaux ont montré les limites de cette approche de Coleman et de Sandefur et Laumann par l'absence de précision sur la nature intrinsèque du capital social, puisque l'ils ont mis l'accent que sur ses effets. Cependant, Nan Lin (1995) dans ses travaux s'est écarté des conceptions fonctionnalistes en insérant le capital social dans la théorie des ressources sociales qui stipulent que les individus utilisent des ressources par l'intermédiaire de leur insertion dans des réseaux sociaux et donc le capital social représente l'investissement d'un individu dans ses relations avec les autres. L'originalité de cette définition est qu'elle permet d'identifier le lieu de production du capital social et d'en effectuer une mesure ou une évaluation directe qui distingue le concept lui-même de ses effets escomptés. Les ressources sociales sont donc une composante du capital social.

Après avoir recensé ces fondements théoriques sur la performance au sein d'une entreprise tant publique que privée. Passons maintenant à la revue empirique pour voir la manière dont d'autres chercheurs ont abordé leurs similaires au notre afin de garder l'originalité.

### 3.2. Revue empirique

Plusieurs études empiriques ont été aussi menées selon une approche multi-secteur. Nous avons ainsi recensé certaines études réalisées dans le contexte de la performance des entreprises tant étatiques que commerciales.

**Dieudonné MUGISHO** (2007), dans son travail sur la réforme des entreprises publiques en RDC : cas de la SNEL/BUKAVU a constaté que l'absence des investissements dû au manque de moyen financier fait que la SNEL ne soit plus à mesure de s'acquitter convenablement de sa mission et demeure ainsi dans le déséquilibre quasi constant.

Il a renchéri en disant que la baisse de la production du courant due à l'état de détérioration de matériels et de réseaux de distribution ne permet pas à la SNEL de satisfaire les besoins en électricité de la population et la difficulté de recouvrer toutes ses créances, limite son pouvoir à financer ses investissements.

Pour sa part, **Eugénie BUNYALE** (2003) a, dans son travail intitulé la compétitivité d'une entreprise publique de transport, nécessite d'une privatisation, soulevé le problème d'une mégestion du secteur public de transport, d'une dégradation du niveau de vie de la population et le non renouvellement des engins.

Elle a affirmé que cette mégestion caractéristique des entreprises publiques des transports concerne aussi la SNCC/BUKAVU. Dans son hypothèse, elle a montré que les performances financières qu'a présenté la SNCC/Bukavu ne permettaient pas à faire face aux besoins d'exploitations et que la privatisation serait indiquée comme l'une des mesures de relance des entreprises publiques.

Faisant une analyse comparative de la SNCC publique et de la SNCC privée, elle a abouti au résultat selon lequel la SNCC publique en termes prévisionnel réalise un chiffre d'affaire de 290.352\$ en moyenne et une marge de 112.884\$ soit un taux de marge de 61.12% et tant qu'entreprise privée elle réalise un chiffre d'affaire de 202.118.52\$ et une marge de 619.107.48\$ soit un taux de marge de 75.38%. Pour lui, la privatisation de la SNCC la rendrait efficace. Donc, l'entreprise privée est plus rentable de surcroît performante que celle publique étant donné l'objectif économique poursuivi par chacune d'elle.

**PATAULE MIANGO** (2015), dont son travail portant sur « l'analyse comparative de la performance des entreprises évaluant dans les secteurs financiers dans la ville de Kindu, cas de MALU express et Solidaire Transfert ». Dans son travail, l'auteur a analysé tout en comparant les performances de ces deux entreprises sous étude du point de vue commerciale afin d'identifier celle qui est le plus performant du point de vue commerciale.

Il a abouti à une conclusion selon laquelle le Solidaire Transfert est plus performant que MALU express à cause de la rapidité de transfert des fonds constaté par plus de 75% de la population de ville de Kindu effectuant des transferts de fonds ; dont sur 150 personnes enquêtées 113 personnes confirment la rapidité de transfert de Solidaire Transfert par rapport au MALU. Il a été rejoint par **SALUMU JOHARI** (2016) qui a mené une étude au sein de DGRAD et DGI, cette dernière a abouti aux résultats similaires de ceux de **PATAULE MIANGO** (2015).

Dans un tout autre cas, **HEMEDI NDWANI Richard** (2019), a axé son travail sur l'impact de la réforme institutionnelle sur la performance des entreprises publiques, cas de la RVA/Kindu de 2015 à 2018. Pour atteindre les objectifs, il s'est posé des questions suivantes : quelles sont les raisons ayant poussé l'Etat congolais à faire la réforme de ses entreprises publiques ? les effets de la réforme institutionnelle sur la performance financière de RVA/Kindu sont-ils positifs ou négatif ?

L'auteur a abouti à la conclusion selon laquelle, les effets de cette réforme sur la performance de la RVA/Kindu ne sont pas positifs sur tous les plans, ils seraient non stimulants pour les indicateurs sociaux.

**MORISHO BIN MORISHO** (2016), a voulu comprendre le rôle et la place de gestion budgétaire dans l'amélioration de la performance au sein de la REGIDESO/Kindu. Il a donc constaté, à l'issue de son travail, que la gestion budgétaire de la Régideso/Kindu occuperait une place de choix face aux objectifs qu'elle s'est assignée si elle tiendrait compte d'une part, des difficultés rencontrées lors de l'exécution des budgets antérieurs et, d'autre part de la politique du développement optée par l'entreprise en faveur de la communauté.

Le rôle et la place de la gestion budgétaire dans l'amélioration de la performance au sein de la Régideso/Kindu seraient moins significatifs d'autant plus que la faible efficacité de la gestion budgétaire constitue un obstacle et un facteur de blocage au développement de la gestion de différentes fonctions au sein de la Régideso et par conséquent un frein à la performance.

Parlant de la maximisation de recettes dans une régie financière, **ARIDJA KANDOLA** (2016) a fondé son étude sur l'incidence de la gestion du personnel dans la maximisation de recettes à la DGRAD. A la fin de ses analyses, elle a constaté que pendant la période sous revue, soit de 2013 à 2015, le taux de réalisation le plus élevé était celui de 2014 qui s'était élevé à 52,64% et le taux de réalisation le plus bas était celui de 2015 évalué à 12,3%. Dans l'ensemble, le taux de réalisation est très bas, il est de 23,54 % c'est-à-dire que les recettes à recouvrir s'établissent à 76,46% de l'ensemble des recettes ordonnancées car il y a maximisation lorsque le pourcentage obtenu est supérieur à 100 % des assignations (prévisions), montrant une très mauvaise opération du niveau de réalisation des recettes à la DGRAD, ceci traduit par le non-respect des règles établies.

Face à ce qui précède, elle attribue la contreperformance de la DGRAD à la mauvaise gestion du personnel. En effet, en analysant minutieusement le processus de gestion du personnel au sein de cette régie financière, elle a relevé plusieurs anomalies dans le processus de recrutement, de formation professionnelle, de rémunération, d'affectation, de sanctions, ...

En comparant la performance dans le secteur Bancaire, **DJUNGA WEDJOLO** (2016) a confronté la satisfaction des clients de la TMB à celle de l'ECOBANK afin de mieux comprendre les sources de la performance de chacune d'entre elle. Elle a conclu que la TMB est plus performante que l'ECOBANK. Les facteurs explicatifs de cette performance sont notamment la satisfaction des clients du fait de la bonne qualité de services offerts.

Parmi les études qui comparent un groupe d'entreprises publiques avec un groupe d'entreprises privées, huit adoptent une approche multisectorielle. Toutes ces études ont témoigné en faveur de la supériorité de la performance de l'entreprise privée que celle publique. A l'exception de (**PARKER, 1994 ; PARKER et WU, 1997**), les études sur les privatisations ont adopté également une approche multisectorielle. Toutefois, les résultats obtenus ont demeuré plutôt mitigés. En effet, près du tiers de ces études ont présenté des résultats mixtes. A cet effet, **YARROW (1986), BISHOP et KAY (1989), BISHOP et THOMPSON (1992)** ainsi que **PARKER et MARTIN (1995)** ont démontré que la performance croît de manière importante dans la phase précédant la privatisation.

Suivant la même logique, il se peut aussi que la croissance des indicateurs de performance parfois constatée suite au transfert de propriété soit le résultat d'un changement d'objectif issu de la privatisation (**ECKEL et al. 1994**). **Parker (1995)** a testé cette proposition et démontre que lorsque l'entreprise publique est restructurée suivant le modèle de l'entreprise privée avant d'être privatisée, sa performance suite au transfert de sa propriété ne varie pas de manière significative. Par contre, lorsqu'une telle restructuration a lieu une fois l'entreprise privatisée, une amélioration importante de la performance est constatée. Les différences de culture d'entreprise et non de propriété expliqueraient les différences de performance.

**R. LIKERT** (1961) à travers une enquête effectuée auprès des entreprises américaines estime que les entreprises gérées de manière autoritaire ont une performance supérieure à celles gérées de manière démocratique. Cette performance est de temps en temps remise en cause car elle n'est pas valable à long terme. Ainsi, les pratiques de décentralisation et de participation à la prise de décision, via les logiques de responsabilisation et de meilleure circulation de l'information, qui conduisent aux meilleurs résultats (**V.D. BARRAUD, S. GUERRERO et J. IGALENS, 2003**).

Depuis **A.A. BERLE et G.C. MEANS** (1932), les économistes reconnaissent l'influence de la séparation de la propriété et de la fonction de direction sur la performance financière de l'entreprise. **F.T. NLEMVO NDONZUAU** (2000), estime que le cumul des fonctions de direction et de contrôle octroie à l'administrateur délégué des pouvoirs très importants sur

l'entreprise et une grande influence sur la performance financière de celle-ci. A. OMRI (2003) montre que les mécanismes de contrôle du dirigeant n'ont pas toujours un effet significatif sur la performance. Les différents travaux ci-haut présentés ont le mérite d'avoir abordé les questions essentielles sur la performance économique dans les domaines aussi très vastes. Cependant, un domaine très important, celui des entreprises publiques transformées en entreprises commerciales n'a pas encore attiré l'attention de plusieurs chercheurs. C'est dans cette optique que s'inscrit notre travail qui a visé à comparer la performance de la SNEL/Kindu entre les deux périodes notamment : avant et après sa transformation.

**III. Analyse des données, interprétation et discussion des résultats**

À travers cette partie expérimentale, nous envisageons d'entreprendre une étude comparée de la performance de la Société nationale d'électricité à Kindu (SNEL/Kindu) avant et après sa transformation en société commerciale. Nous nous proposons de capter cette performance au travers les variables « chiffre d'affaires » et « charges d'exploitation ». Ce faisant, la première section présente une matrice SWOT de la SNEL/Kindu. Les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces de la SNEL/Kindu y sont analysées. L'analyse croisée des performances de la SNEL/Kindu avant et après la réforme procède d'une démarche statistique.

**3.1. Présentation de la matrice de SWOT pour la SNEL/Kindu**

L'analyse SWOT permet d'identifier les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces d'une organisation particulière. Les points forts et faibles sont des facteurs internes à l'entreprise. Ils créent de la valeur ou la détruisent. Les opportunités et les menaces sont des facteurs externes à l'entreprise et qu'elle ne peut contrôler. La matrice SWOT représente la situation d'un produit et d'un service sur le marché.

**3.1.1. La SNEL/Kindu avant sa transformation : forces et faiblesses, menaces et opportunités.**

La présente étude, décrit sur les facteurs micro et macro environnementaux à la SNEL/KINDU pouvant ainsi influencer la performance ou la contreperformance de ladite société dans la province du Maniema. Et cela va des périodes de 2004 à 2008 d'une part et de 2015 à 2019 d'autre part ; Ainsi, la transformation étant intervenue en 2009.

Il s'est fait observer que l'utilisation d'une centrale thermique par la société nationale d'électricité de Kindu pendant la période avant réforme, ne permettait pas à la société sous revue de faire face aux demandes sur le marché, pouvant ainsi aider la société à accroître son chiffre d'affaires, vue l'incapacité de cette centrale thermique , la société soucieuse d'améliorer son chiffre d'affaires, fait recours à un fournisseur de la place (SAKIMA) pouvant ainsi aider la société à faire face aux demandes des consommateurs afin d'accroître ainsi son chiffre d'affaires.

Ce faisant, pendant la période d'après réforme, la SNEL/Kindu utilise la centrale hydroélectrique de RUTCHURUKURU propre à SAKIMA, son fournisseur permet qui ainsi la consommation d'énergie électrique de la SNEL/Kindu dans toutes les trois communes de la ville de Kindu.

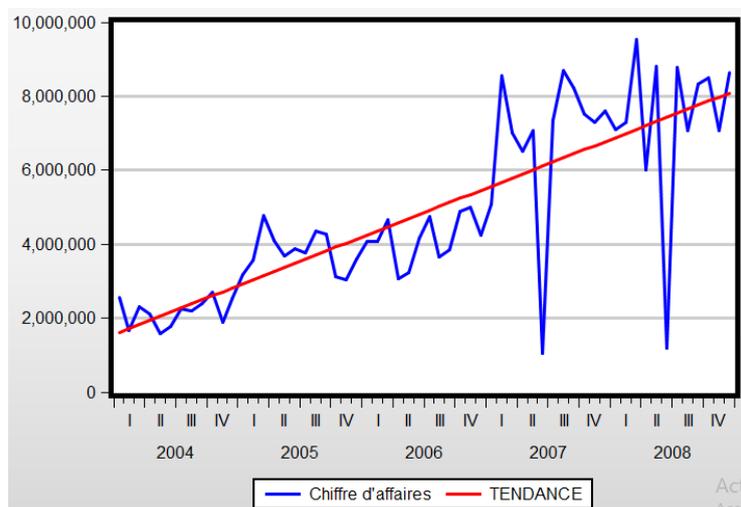
Malgré la présence de ce fournisseur, d'importantes faiblesses s'observent à la SNEL/Kindu. Et cela, suscitent ainsi la croissance des menaces auxquelles la SNEL/Kindu doit faire face malgré le niveau de potentialité que possède la société dans la province du Maniema. Ceci explique même la contreperformance de la SNEL/ Kindu.

**3.1.2. Mesure de la performance de la SNEL/Kindu**

Les principales données que nous présentons dans cette section sont relatives aux chiffres d'affaires ainsi que les charges d'exploitation. Elles sont extraites dans les rapports annuels du service de paie et recouvrement dans le tableau de bord de la SNEL/Kindu. Leur périodicité est mensuelle. Elles sont exprimées en unités monétaires constantes.

**3.1.3. Évolution de différentes variables.**

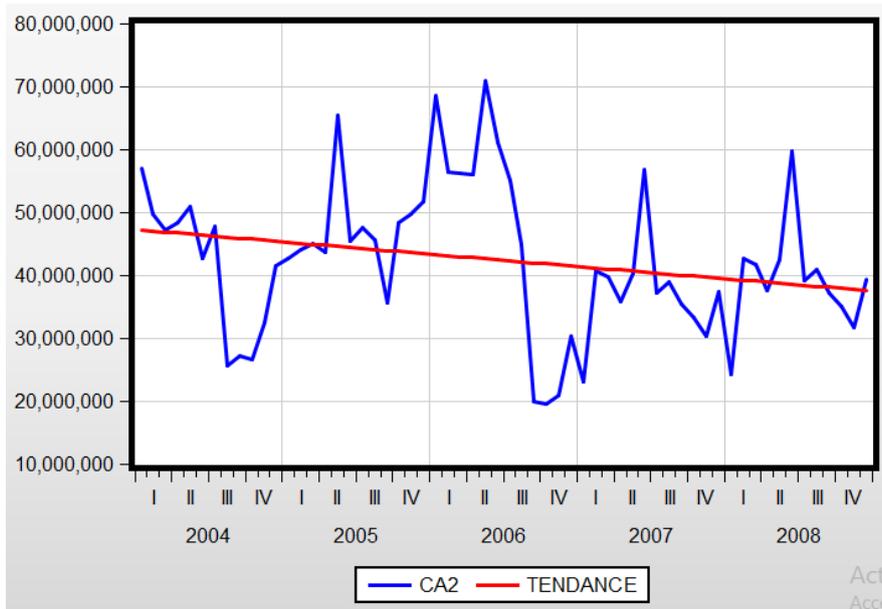
**3.1.3.1. Le chiffre d'affaires de la NSEL/Kindu**



Sources : Nous-même sur base des données.

La lecture du graphique ci-haut fournit les informations sur l'évolution ainsi que la variation du chiffre d'affaires réels de la SNEL/Kindu pendant la période de l'avant la réforme (2004 à 2008), l'évolution du chiffre d'affaires a présenté une tendance généralement croissante. Du point de vue variation, les chiffres d'affaires ont montré une variation en dents de scie, il s'est observé une légère variation entre 2004 et 2005, l'année 2006 est caractérisée pour la société, par une année de vache maigre, où la société a entrepris des travaux de la tronçon Kindu-Kalima pour le transport du courant électrique de RUTCHURUKURU vers la ville de Kindu, ce faisant il a été observé cette année une tendance baissière du chiffre d'affaires. En 2007 et 2008, il est constaté que la société a fait varier significativement ses chiffres d'affaires. Le pic a été observé en 2008, se chiffrant à 73330578,02 CDF et le creux observé en 2004, soit 24434393,84 CDF. Nous avons, en fait, remarqué que la courbe a été ascendante en général.

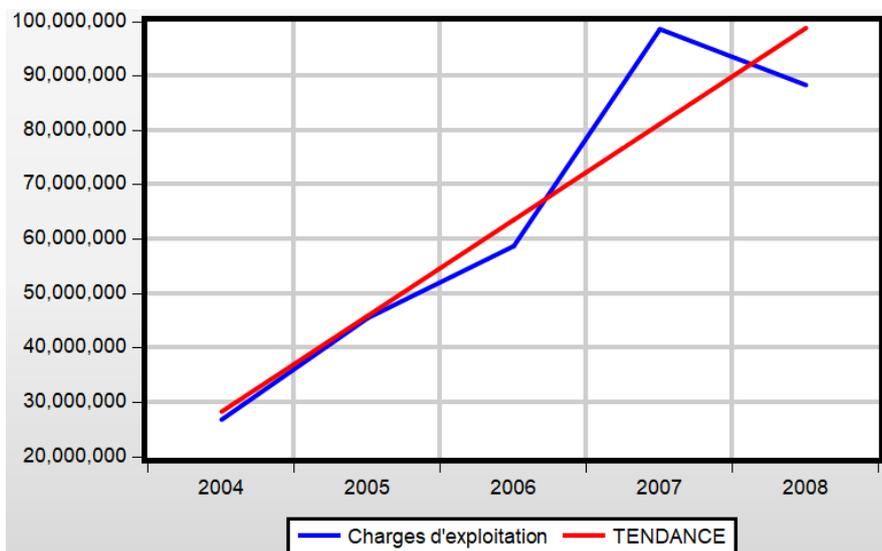
**Figure 2 : Évolution du chiffre d'affaires de la SNEL/Kindu après la réforme**



De la lecture de ce graphique, nous pouvons tirer les informations suivantes ont été observées, il a été remarqué que la courbe du chiffre d'affaires de la société a été décroissante pendant cette période sous revue, cette diminution trouve la justification dans l'instabilité du courant électrique ,nonobstant une évolution en dents de scie, il s'est fait observer une contraction sans pareille en 2017 se chiffrant à 391279496,00 CDF comparativement aux autres années et le niveau le plus élevé a été remarqué en 2015 avec 502880232,1 CDF, cette hausse a trouvé son origine dans la fourniture des factures et la motivation des agents recouvreurs.

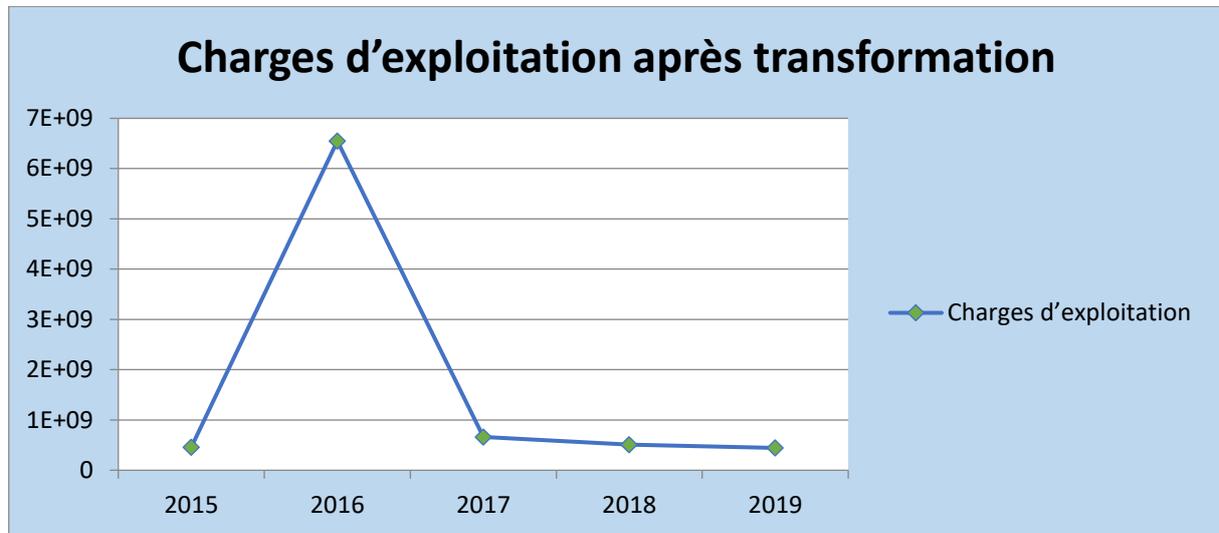
S'agissant des charges d'exploitations, SNEL/Kindu, avant la réforme, a engagé des dépenses de manière constante. Ces données annuelles sont extraites dans les rapports annuels du Service de comptabilité de ladite entité sous examen.

**Figure 3 : Évolution de charges d'exploitation avant la réforme**



Cette figure laisse voir que cette régie a engagé de manière croissante les dépenses différemment de la période d'avant réforme malgré une différence infime. Il a, généralement, été observé que les charges d'exploitation ont connu une allure croissante pendant une certaine période.

**Figure 4 : Évolution de charges d'exploitation après la transformation**



Ces charges sont constituées de consommation des matières et fournitures, de consommation de transport et autres services extérieurs, de dotation aux amortissements, des intérêts, des primes de membres de son personnel, ... Ainsi, il est observé qu'au total, les charges d'exploitation de la SNEL s'élèvent à 2 730 914 458 CDF soit une moyenne annuelle de 546 182 891,6 FC. Du point de vue variation annuelle, on note une augmentation de charges d'exploitation de 43,19% en 2016 ; une légère augmentation de près de 1% en 2017 ; une baisse de 23,23% et de 12,92% respectivement en 2018 et 2019.

**3.2.2. Analyse croisée de la performance de la SNEL/Kindu avant et après la transformation**

Pour réaliser cette analyse comparative, nous avons utilisé la différence des moyennes mensuelles du chiffre d'affaires et de charges d'exploitation. Ces séries étant déflatées, le test de statistique de student nous a été utile pour analyser à la significativité ou non de cette réforme sur les marges bénéficiaires.

**3.2.2.1. Chiffres d'affaires  $X_i$  (en millions de CDF)**

Observations	${}^5X_1$ Avant la réforme	$X_2$ Après la réforme
1	2,04	42,6
2	2,91	45,08
3	3,7	33,00
4	5,7	29,04
5	6,11	39,12
<b>Total</b>	<b>20,46</b>	<b>188,84</b>
$\sum(X)$	20,46	188,84
$\sum X^2$	418,6116	35660,5456
N	5	5
$\frac{\sum x^2}{n}$	83,72232	7132,10912
$\sum(x^2)$	96,1418	7309,6624

\* $B = \sum \sum X = 20,46 + 188,84 = 209,30$

$N_i = \sum n = 5+5 = 10$

$A = \sum \frac{\sum x^2}{n} = 83,72232 + 7132,10912 = 7215,83$

$C = \sum \sum X^2 = 96,1418 + 7309,6624 = 7405,80$  et  $k = 2$

\* $\sigma^2$  entre =  $\frac{A - (\frac{B^2}{N_i})}{k-1} = \frac{2835,18}{1} = 2835,18$

\* $\sigma^2$  intérieur =  $\frac{C-A}{Nt-k} = \frac{189,97}{8} = 23,75$

<sup>5</sup>  $X_1$  désigne la moyenne de la variable chiffre d'affaires déflatées avant la réforme et  $X_2$  désigne

**Tableau n°6 : Analyse de la variance**

Source de variance	Sommes des carrés	Degrés de liberté	Carrés moyens	F	Signification
Entre	3515,25	1	3515,25	<b>297,65</b>	<b>Oui</b>
Intérieur	94,48	8	11,81		
Total	3609,7	9	////////////////////////////////////		

Source : Nous-mêmes, sur base des données collectées à la SNEL/Kindu

**3.2.2.2. Charges d'exploitation X<sub>i</sub> (en millions des francs Congolais)**

Observations	X <sub>1</sub> avant la réforme	X <sub>2</sub> après la réforme
1	5,32	143,74
2	5,32	143,74
3	5,32	143,74
4	5,32	143,74
5	5,32	143,74
<b>Total</b>	<b>26,6</b>	<b>718,7</b>
(ΣX)	26,6	718,7
(ΣX) <sup>2</sup>	707,56	516529,69
N	5	5
$\frac{(\Sigma X)^2}{n}$	141,512	103305,938
$\Sigma(x^2)$	141,512	103305938

\*B = ΣΣX = 26,6 + 718,7 = 745,3

N<sub>i</sub> = Σn = 5+5 =10

A =  $\frac{(\Sigma x)^2}{n}$  = 141,512 + 103305,938 = 103447,45

C = ΣΣ(X<sup>2</sup>) = 141512 + 103305938 = 103447450 et k = 2

\*σ<sup>2</sup>entre =  $\frac{A - (\frac{B^2}{Nt})}{k-1}$  =  $\frac{47900,24}{1} = 47900,24$

\*σ<sup>2</sup>intérieur =  $\frac{C-A}{Nt-k}$  =  $\frac{103344002,6}{8} = 12918000,32$

**Tableau n°7 : Analyse de la variance**

Source de variance	Sommes des carrés	Degrés de liberté	Carrés moyens	F	Signification
Entre	47900,24	1	47900,24	<b>0,004</b>	<b>Non</b>
Intérieur	103344002,6	8	12918000,32		
Total	103391902,84	9	////////////////////////////////////		

Source : Nous-mêmes, sur base des données collectées à la SNEL/Kindu

**3.2.2.2. Analyse de différences de moyennes de marges déflatées**

Pour procéder à cette analyse, nous sommes servi du test de student qui a consisté à faire la différence des moyennes de marges déflatées en valeur absolue qui, par la suite diminué de zéro, a été divisée par la somme des écarts types. Cette valeur une fois trouvée, si elle est différente de zéro, cela signifie que l'après réforme est mieux qu'avant, dans le cas contraire, l'inverse est expliqué.

Construction des hypothèses

H<sub>0</sub> : Différence est différente de zéro

H<sub>1</sub> : Différence n'est pas différente de zéro

Après traitement des données, nous venons de remarquer que la valeur calculée est différente de zéro, par ricochet, l'après réforme est mieux qu'avant réforme. Donc, cette entité a atteint une performance sans précédent après sa réforme.

**3.2.3. Discussion des résultats**

Au regard de nos résultats, plusieurs facteurs micro environnementaux et macro environnementaux influent sur la performance de la SNEL/Kindu. La SNEL, comme toutes les autres entreprises publiques, est victime du dilemme « autonomie-gestion » et fonctionne dans la logique distributive. Cette réalité contraste souvent avec les critères financiers de rentabilité.

Ce faisant, la différence des performances de la SNEL/Kindu, avant et après sa transformation en société commerciale est très significative par rapport aux trois critères retenus dans cette étude (le chiffre d'affaires et le volume de charges d'exploitation).

S'agissant de la marge bénéficiaire, il s'est fait observer que cette entité a réalisé une succession de marges et des pertes avant et après la réforme. Par ailleurs, ces résultats nous ont laissé voir que la période d'avant réforme a été caractérisée

par une perte et celle d'après réforme par une par un bénéfice étant donné les signes obtenus à la quatrième colonne des annexes ci-haut mentionnées. Ces résultats sont en parfaite liaison avec ceux de **Dieudonné MUGISHO** (2007) qui a conclu qu'il y a l'absence des investissements dû au manque de moyen financier et même l'autonomie de gestion ne permettent pas à la SNEL/Bukavu de s'acquitter convenablement de sa mission et demeurer ainsi dans le déséquilibre quasi constant. Il a renchéri en disant que la baisse de la production du courant due à l'état de détérioration de matériels et de réseaux de distribution ne permet pas à la SNEL/Bukavu de satisfaire les besoins en électricité de la population et la difficulté de recouvrer toutes ses créances, limite son pouvoir à financer ses investissements. Cependant, **Eugénie BUNYALE** (2003) a soulevé le problème de la mégestion du secteur public de transport, d'une dégradation du niveau de vie de la population et le non renouvellement des engins qui entravent l'atteinte des objectifs.

### Conclusion et recommandations

Cette étude comparative de la performance de la société nationale d'électricité dans la ville de Kindu, avant et après sa transformation en société commerciale de 2004 à 2008 et de 2015 à 2019, elle nous a permis de démontrer que plusieurs facteurs micro environnementaux et macro environnementaux influent sur la performance de la SNEL/Kindu. La SNEL, comme toutes les autres entreprises publiques, est victime du dilemme « autonomie-gestion » et fonctionne dans la logique distributive. Cette réalité contraste souvent avec les critères financiers de rentabilité.

Ce faisant, la différence des performances de la SNEL/Kindu, avant et après sa transformation en société commerciale est très significative par rapport aux trois critères retenus dans cette étude (le chiffre d'affaires et le volume de charges d'exploitation). Ces résultats sont en parfaite liaison avec ceux de **Dieudonné MUGISHO** (2007) qui a conclu qu'il y a l'absence des investissements dû au manque de moyen financier et même l'autonomie de gestion ne permettent pas à la SNEL/Bukavu de s'acquitter convenablement de sa mission et demeurer ainsi dans le déséquilibre quasi constant. Il a renchéri en disant que la baisse de la production du courant due à l'état de détérioration de matériels et de réseaux de distribution ne permet pas à la SNEL/Bukavu de satisfaire les besoins en électricité de la population et la difficulté de recouvrer toutes ses créances, limite son pouvoir à financer ses investissements. Cependant, **Eugénie BUNYALE** (2003) a soulevé le problème de la mégestion du secteur public de transport, d'une dégradation du niveau de vie de la population et le non renouvellement des engins qui entravent l'atteinte des objectifs.

Au vu de ces résultats, nous suggérons à la SNEL/Kindu ce qui suit : de renouveler son appareil productif en vue de réaliser une performance souhaitée, même de se rendre compétitive vis-à-vis de concurrents actuels et potentiels. En outre, elle doit procéder à la formation de son personnel afin qu'il soit à niveau et in fine, elle doit ériger une centrale hydroélectrique propre à elle-même afin de fournir régulièrement l'énergie pour la permettre de bien recouvrer ses différentes factures.

### BIBLIOGRAPHIE

#### I. Ouvrages

- ENGLISHP et HENOLT, (1996) module de la macroéconomie, Université saint suite
- GIBB et DAVID, (1990), in pueisuit of framworks for the developpement growth model of the smoll business
- SOGBOSSI BOCCO, B., (2010), la revue des sciences de gestion/1( n°241).

#### II. Textes léaux

- HIBERT NTUMBA LUKANGA, réforme des administra rations et privatisation des entreprises publiques en RDC, bilan pour les archives 1980-2007.
- SEKE MAKWALA, ordonnance-loi n013/002 du 23 février 2013 fixant la nomenclature des droits, taxes ...

#### III. Mémoires, TFC, Cours

- DJUMA I., notes de cours de l'entreprenariat, UNIKI, FSEG, 2018, Inédit
- HEMEDI NDWANI, impact de la réforme institutionnelle sur la performance des entreprises publiques, mémoire UNIKI, FSEG, 2019, Inédit
- KABULUTA KYALIMBA John, Cours des politiques d'entreprise, UNIKI, FSEG, 2020, Inédit
- KANDOLA, Incidence de la gestion du personnel dans la maximisation des recettes à la DGRAD, mémoire UNIKI, FSEG, 2015, Inédit
- PATAULE MANGO, l'analyse comparative de la performance des entreprises évoluant dans le secteur financier, mémoire, UNIKI, FSEG, 2015, Inédit
- SAIDI KIBABDWA S. cours des documents commerciaux, UNIKI, FSEG 2013, Inédit
- WEDJOLO, la satisfaction des clients de la TMB à celle de l'ECOBANK, Mémoire UNIKI, FSEG, 2016, Inédit.

#### IV. Webographie

- [www.wundp.gouvernance/publique.htm](http://www.wundp.gouvernance/publique.htm)
- [www.cairn.info](http://www.cairn.info)
- [www.affricarendman.fr](http://www.affricarendman.fr)