

LES STRATÉGIES MANAGÉRIALES POUR LA PERFORMANCE DE LA PME CONGOLAISE

Introduction

Freddy NGIENGI Ekwo, Docteur en Sciences Économiques et de Gestion. Spécialiste en Comptabilité et Gestion Financière. Professeur à l'Université de Kinshasa. ngiengifreddy@gmail.com

A l'instar de tous les secteurs de la vie économique depuis près de trois décennies, la PME Congolaise est confrontée à d'énormes difficultés multiformes d'ordre endogène et exogène.

Cette situation s'est traduite par des faibles performances au regard de leur contribution à la réalisation des objectifs de croissance économique ainsi qu'à la réduction de la pauvreté à travers la création des emplois, des richesses et la distribution des revenus.

Aujourd'hui, l'avènement de la démocratie doit normalement augurer un lendemain meilleur qui devrait se matérialiser par la création d'un environnement propice aux affaires en général et au développement de la PME en particulier.

Cependant, le passage à cette nouvelle ère ne constitue pas une garantie pour une revivification de la PME sans une réelle volonté de différents intervenants du secteur.

La préoccupation de cette étude est d'abord de poser un diagnostic, c'est-à-dire de déceler les goulots d'étranglements qui empêchent l'éclosion de ce secteur et ensuite de proposer une thérapeutique et des grandes actions à mener en vue de la relance de la PME congolaise. Cela exige l'élimination d'une masse critique des contraintes pertinentes au développement du secteur. L'élimination de chacune de ces contraintes est considérée comme stratégie ou préalable à satisfaire.

Outre l'introduction et la conclusion, cette étude comprend deux points : le premier aborde les contraintes et stratégies exogènes, tandis que le deuxième traite des contraintes et stratégies endogènes de la PME congolaise.

1. Contraintes et stratégies exogènes

Elles sont regroupées en quatre catégories, à savoir : la gouvernance politique, économique et administrative, le cadre légal et réglementaire, les secteurs d'appui ainsi que le cadre culturel.

1.1. Gouvernement politique, économique et administrative

Au cours des 30 dernières années, la gestion des affaires publiques s'est caractérisée par un dysfonctionnement profond qui a conduit à la quasi-paralysie de l'appareil de l'État et a connu son point culminant avec des conflits armés, comme l'affirmait déjà Martin Ekwa en 2005¹. À ce sujet, des progrès ont été certes réalisés mais la situation demeure préoccupante et n'offre pas suffisamment des opportunités pour le développement durable de l'activité économique. En cette matière, les efforts devront se poursuivre sur les pistes décrites ci-après.

a) Restauration durable de la paix et sécurisation des personnes et de leurs biens

Le manque de paix et de sécurité est un élément inhibiteur crucial à tout progrès économique et social. Au niveau de la PME, il se manifeste par l'incertitude du lendemain, la crainte de la guerre ainsi que la destruction massive des infrastructures économiques occasionnée par les pillages, de triste mémoire, continuent encore à hanter tout opérateur économique en RD Congo. En rapport avec la restauration durable de la paix et la sécurisation des personnes et de leurs biens, le gouvernement a mené une série d'actions d'envergure mais dont les résultats à ce jour restent mitigés.

b) Promotion du civisme économique

Les pillages des années 1990-1993, les guerres de 1996-1997 et 1998, les attaques récurrentes perpétrées par certains groupes armés encore présents à l'Est du pays, ont conduit à la destruction de l'outil de production de l'économie congolaise, certes déjà chancelante. Ils ont par ailleurs eu comme corollaire l'aggravation de la pauvreté suite notamment à la perte d'emplois et de revenus². Une bonne tranche de la population congolaise en est consciente.

c) Renforcement de la stabilité macroéconomique

Au niveau de la PME, les dérapages du cadre macroéconomique sont ressentis particulièrement à travers l'instabilité des prix ainsi que du taux de change, avec comme corollaire la perte de confiance en la monnaie nationale.

-
1. M. EKWA, *Économie de développement et financement des PME et des Micro-entreprises en RDC*, Kinshasa, CADICEC, 2005 p. 101.
 2. W. BOSSEKOTA, *Rebâtir le Congo Démocratique. De la bonne gouvernance étatique et du rôle clé des PME-PMI*, Tome 1, PUK, mars 1998, p. 74.

En dépit de quelques performances réalisées, le cadre macroéconomique demeure encore fragile. La forte dépréciation de la monnaie nationale de ces derniers mois nous en donne l'illustration.

d) Élimination des contraintes administratives

Les tracasseries administratives, la mauvaise qualité des services rendus ainsi que la corruption généralisée, constituent les principales manifestations des faiblesses de l'administration en RD Congo³.

Pour remédier à cette situation, le gouvernement a lancé le processus de réforme de la fonction publique et du système judiciaire. Il a élaboré par ailleurs un programme de lutte contre la corruption dont l'efficacité doit encore être prouvée.

e) Réforme du système judiciaire

Plusieurs actions ont été menées dans ce cadre. Parmi celles-ci, on peut noter l'adoption, au niveau du parlement de la loi portant statut particulier du magistrat, la mise en place des tribunaux de commerce (à Kinshasa et à Lubumbashi) ainsi que l'adhésion de la RD Congo à l'Organisation pour Harmonisation du Droit des Affaires (OHADA). Cependant, la réforme du système dans le sens d'une indépendance effective de la justice semble marquer le pas.

f) Lutte contre la corruption

Le gouvernement a mené une série d'actions en vue d'endiguer la corruption qui prend des allures inquiétantes en RD Congo. Il s'agit notamment de la promulgation de la loi n° 005/006 du 29 mars 2005 modifiant et complétant le livre 2 du code pénal congolais. Cette loi prend en compte les dispositions pertinentes de la convention des Nations Unies et celles de la Convention de l'Union Africaine sur la prévention et la lutte contre la corruption.

Le gouvernement s'est engagé à réaliser plusieurs autres actions à court terme. Il s'agit principalement de la création de la Cellule nationale de renseignements financiers (CENAREF) en exécution de la loi contre le blanchissement des capitaux, et de la lutte contre la fraude aux frontières, en simplifiant les procédures et en renforçant le contrôle pour réduire la sous-évaluation en importation. Nous pouvons ajouter à cela la poursuite de la réforme du système judiciaire et la vulgarisation de la loi anti-corruption et du code de bonne conduite des agents de l'État.

1.2. Cadre légal et réglementaire

Les contraintes découlant des faiblesses liées aux cadres légal et réglementaire sont vécues par la PME comme les plus traumatisantes.

3 T. NDONGALA, « La PME Congolaise, est-elle une réponse aux besoins de la population ? », in *Cadicec-information*, n° 64, 1991, p. 19.

Deux d'entre elles sont considérées comme les plus pertinentes⁴, il s'agit : des déficiences du cadre fiscal et de la concurrence extérieure. En plus de ces deux contraintes précitées, nous avons relevé les difficultés d'accès aux avantages du code des investissements, aux marchés publics, ainsi que le problème de l'attribution des terres aux grands exploitants.

En réponse aux sollicitations de la PME, l'autorité publique a pris en 2002 certaines dispositions visant la réduction de la pression fiscale. Il s'agit des décrets-lois n°014 et 015 du 30 mars et du décret n°038 du 10 avril 2002 ainsi que d'une série d'arrêtés du Ministre des Finances numérotés de 078 à 083 du 26 février de la même année.

Par ailleurs, la loi n°06/004 du 27 février 2006 portant régime fiscal applicable aux PME en matière d'impôt sur les revenus professionnels et la loi n°086 du 10 juillet 1998 portant sur la même matière améliorent ainsi la situation fiscale de la PME. Les aménagements consistent notamment en trois points : d'abord, en la classification des PME en deux catégories au lieu de quatre précédemment. La première comprend les PME dont le chiffre d'affaires annuel se situe entre l'équivalent de 50.001 FF* et 400.000 FF, lesquels sont soumises à l'obligation de la tenue de la comptabilité et au régime d'imposition du droit commun. La deuxième catégorie comprend en revanche les PME dont le chiffre d'affaires se situe entre l'équivalent de 10.001 FF et de 50.000 FF. Ensuite, l'alignement des activités des personnes physiques relevant du régime de la patente aux entités administratives décentralisées (EAD). Et enfin, l'assujettissement des PME de la deuxième catégorie au régime d'impôt synthétique libératoire⁵ en matière d'impôt sur les bénéfices et profits, et d'impôt sur le chiffre d'affaires à l'intérieur.

Cependant, compte tenu de l'alignement du Franc Fiscal au dollar américain, la PME éprouve d'énormes difficultés pour s'acquitter de ses obligations fiscales qui se traduisent par les sommes dépassant ses capacités financières.

Plusieurs services de l'État (hygiène, environnement, Industrie, Petites et Moyennes Entreprises et Artisanat (IPMEA), Fonds de Promotion de l'Industrie (FPI), culture et art...) s'illustrent dans la perception des taxes, parfois sans signification, en dehors des normes légales. Cette pratique vécue quotidiennement comme une tracasserie administrative, constitue un véritable motif de découragement⁶.

Dans un premier temps, en vue d'éliminer les contraintes d'ordre fiscal présentées ci-dessus, les efforts devraient consister principalement à :

- harmoniser les lois n°04/015 du 16 juillet 2004 et 05/08 du 31 mars 2005 relatives à la nomenclature des taxes par la Direction

4 A. MPETI, « Défis à relever pour une relance durable des PME et des Micro-entreprises », in *Cadicec-information*, n° 105/106, 2006, p. 86.

* FF = Franc Fiscal.

5 Les tarifs de l'impôt synthétique libératoire sont fixés par l'arrêté du ministre des finances.

6 K. KITOP, « La prolifération des taxes au Zaïre et son impact sur la Promotion de la PME », in *Cahiers économiques et sociaux*, Vol xxiii, PUK, Décembre 1989, p. 57.

Générale des Recettes Administratives, Judiciaires, Domaniales et de Participations (DGRAD) et l'arrêté interministériel n° 001/CAB/MIN/AFF. INTER & FIN/99 du 20 mai 1999 portant fixation des taux des taxes administratives communs et des taxes spécifiques des EAD ;

- harmoniser l'ensemble des taxes imposables de la micro, petite et moyenne entreprise.

Ensuite, le vrai défi devra consister, nous le croyons à mettre en place une véritable fiscalité de développement en faveur de cette catégorie d'entreprise en tenant compte de la fragilité de la PME de l'intérieur du pays.

Tous les opérateurs économiques nationaux reconnaissent que la concurrence des PME à capitaux étrangers est devenue étouffante. Les analyses menées à ce sujet montrent que cette situation s'est amplifiée suite aux faiblesses du cadre légal ci-après⁷ :

1. l'existence de plusieurs définitions de la PME (PMI) qui, en se contredisant, éliminent les verrous de protection face aux PME à capitaux étrangers ;
2. la non application des textes juridiques et réglementaires particulièrement ceux régissant l'exercice du commerce, la pratique des prix par les grossistes et industriels. Il s'agit également de la non opérationnalisation de l'ordonnance-loi n°83-178 du 28 septembre 1983 portant création de la Commission de la police de commerce et de l'arrêté interministériel n° DFNI/CAB/06/013/87 du 26 mai 1987 portant création et fonctionnement de la Commission de la concurrence ;
3. la non fixation, au niveau des textes légaux, de la hauteur du capital social minimum exigé en vue de la constitution des sociétés commerciales en dehors de certains cas particuliers réglementés par des positions précises.

La forte concurrence des produits importés qui bénéficient de grandes facilités au niveau de la chaîne de production et aussi des subventions dans leurs pays d'origine est un fait réel. Face à cette situation, la PME congolaise n'est pas préparée, et si aucune disposition n'est prise, elle risque d'être écrasée.

Il y a nécessité de mettre en place, dès à présent, des mécanismes devant permettre la protection de la PME nationale dans la perspective de sa consolidation afin de la rendre compétitive et le développement de synergie permettant de tirer profit de la mondialisation, devenue à ce jour inévitable.

Les autres contraintes liées au cadre légal et réglementaire sont au nombre de trois, à savoir : les difficultés d'accès aux avantages du code des investissements, les difficultés d'accès aux marchés publics et l'occupation envahissante des terres.

⁷ M. SELEMANI, *Le secteur informel en RDC : critère d'information, d'identification organisée par la confédération démocratique du travail*, Kinshasa, 2004, p. 63.

Par ailleurs, la loi n°004/2002 du 21 février 2002 portant code des investissements fixe le seuil de recevabilité des PME/PMI au régime général au minimum à l'équivalent de 10.000 dollars américains et au maximum à l'équivalent de 200.000 dollars américains. Ce seuil minimum est jugé exorbitant et exclusif pour la PME aux capitaux nationaux qui évoluent dans un environnement quasi dépourvu des facilités de financement. À ce sujet, parmi les dispositions recevables formulées en vue d'éliminer cette contrainte, on peut citer celle relative à l'institution d'un régime d'agrément des PME congolaises.

Le code des marchés publics ne prévoit pas des dispositions particulières en faveur de la PME. Dans le cadre des réformes visant l'amélioration de la gouvernance administrative, le gouvernement a initié la réforme du code des marchés publics. Le ministère d'IPME devra veiller à ce que la spécialité de la PME soit prise en compte dans le code des marchés publics⁸.

En outre, la vente des concessions aux grands exploitants (miniers, forestiers, ...) ne prend nullement en compte les intérêts des paysans et autres petits exploitants locaux. Ces derniers sont ainsi contraints d'abandonner leurs activités.

1.3. Les secteurs d'appui

a) Amélioration des conditions d'accès au financement

L'analyse du volet financement de la PME permet de mettre en évidence certains faits, notamment :

- les maigres financements disponibles sont inadaptés,
- l'offre globale du financement est dérisoire au regard des besoins réels de l'économie et le nombre d'institutions financières est insuffisant ;
- la répartition de ces dernières sur le territoire national est non homogène.

Cela montre à suffisance que le financement constitue une contrainte majeure qui freine le développement de l'investissement.

b) Renforcement des structures de promotion et d'encadrement

Plusieurs structures étatiques et privées interviennent dans le secteur d'appui à la PME. Il s'agit principalement de :

- l'Office de Promotion des Petites et Moyennes Entreprises Congolaises (OPEC) ;
- l'Institut National de Préparation Professionnelle (INPP) qui assure la formation des agents de maîtrise et d'exécution pour le compte des entreprises ;
- la confédération des petites et moyennes entreprises du Congo (FENAPEC) ;
- l'action des associations des corps de métiers.

⁸ B. LOMBEYA, *Économie informelle et relance de l'économie congolaise*, Kinshasa, 2007, p. 43.

Cependant, suite à la modicité des moyens financiers, techniques et humains, les structures étatiques (OPEC et INPP) n'arrivent pas à satisfaire convenablement les attentes des bénéficiaires. L'appui des structures professionnelles et interprofessionnelles, malgré les efforts enregistrés, est aussi très limité⁹.

Par ailleurs, on constate que toutes les structures interviennent en ordre dispersé sans coordination et sans recherche de synergie nécessaire au développement du secteur.

Enfin, on peut déplorer l'inexistence de fonds de garanties pourtant indispensables à l'amélioration de l'accès au financement ainsi que d'une structure de promotion à l'innovation technologique opérationnelle et efficace qui, face à la concurrence extérieure, constituerait un levier de très grande importance.

Le défi à relever consiste à renforcer l'ensemble des structures de promotion et d'encadrement présentées ci-dessus et de créer un cadre cohérent et efficace d'appui à la micro entreprise en général et de la PME en particulier.

c) Disposition des cadres et des techniciens de bonne qualité

Le système d'enseignement en RD Congo est déficitaire, particulièrement en ce qui concerne l'enseignement technique. Le profil des techniciens formés est souvent inadapté aux besoins réels des entreprises¹⁰.

En outre, d'une façon générale, le diplômé congolais n'est pas préparé dans l'art d'entreprendre, pour créer son entreprise et devenir patron.

Dans ce cadre, les actions ci-après peuvent être envisagées :

- la réforme de notre système d'enseignement afin de l'adapter aux besoins réels des entreprises,
- l'amélioration des crédits budgétaires en faveur du secteur de l'enseignement,
- et le renforcement de l'Institut National de Préparation Professionnelle (INPP).

d) Renforcement des secteurs connexes

Les secteurs connexes sont ceux qui interviennent indirectement dans l'activité de la PME. Il s'agit particulièrement des secteurs de transport et de l'énergie.

La désorganisation du système de transport ainsi que le mauvais état des voies de communication rendent l'approvisionnement en matières premières difficile et contribuent à l'augmentation des coûts de production.

9 W. MUELA, « Le rôle des PME et PMI pour la reconstruction de la RDC », in *Cadicec-information*, n° 103/104, novembre 2002, p. 61.

10 B. KAWATA, « Le rôle des PME dans l'équilibre macroéconomique du Zaïre », in *Cadicec-information*, n°64, 1991, p. 67.

À ce sujet, le gouvernement avait entrepris un vaste programme visant l'amélioration des voies de communication à travers les "cinq chantiers" de la République. Toutefois, ces efforts du gouvernement restent encore insignifiants par rapport aux besoins urgents de la nation en matière de transport et de communication.

La grille des tarifs SNEL et REGIDESO privilégie les consommateurs domestiques au détriment des industriels et des abonnés commerciaux. Ce système de facturation est prohibitif pour le développement des entreprises. On remarquera aussi que le problème d'électricité ne se limite pas à la facturation, mais il concerne aussi la couverture de l'ensemble du territoire national en vue d'encourager la PME.

1.4. Élimination des contraintes d'ordre culturel

Ces contraintes culturelles se manifestent au travers du déficit de l'esprit d'entreprise et de l'extraversion du consommateur congolais.

Le problème du déficit de l'esprit d'entreprise a été évoqué plus haut dans le texte. Il se manifeste à travers le manque de l'esprit de créativité et de la faible disposition du Congolais à entreprendre de façon durable.

Il se développe aussi en RD Congo une habitude à consommer des produits importés au détriment de ceux fabriqués sur le territoire national, une attitude fort nuisible au développement des entreprises locales comme le faisait déjà remarquer Lukusa en 1987¹¹.

Comme nous pouvons nous en rendre compte, les problèmes d'ordre culturel sont assez épineux. Pour les éliminer, nous pensons que cela va nécessiter des actions complexes faisant intervenir plusieurs acteurs à différents niveaux de responsabilité.

2. Contraintes et stratégies managériales endogènes

Il s'agit surtout de la conversion ou du changement des mentalités principalement sur le plan culturel, de gestion et de management.

Sur le plan culturel, l'encadrement de ces attitudes devrait être préparé dès le bas âge pour favoriser le goût du risque, à l'instar de ce qui se fait déjà dans certains pays comme le Canada et le Japon. Dans ces pays, les initiatives débutent à l'école primaire sous forme des jeux aux travaux manuels.

On peut proposer que les structures d'appui puissent organiser, en collaboration avec les structures d'accueil des jeunes (écoles), des actions qui tendent à inculquer à ces jeunes le sens de la saisie des opportunités.

En plus se pose le problème du partage des richesses dans la société congolaise. Dans la mentalité collective, l'entreprise appartient avant tout à ses initiateurs mais également à la famille en vertu du principe de solidarité

¹¹ M. LUKUSA, « Le rôle des PME dans la structure économique et sociale du Zaïre », in *Cadicec-information*, n°51, 1987, p. 37.

unissant les membres de la famille. Certaines conséquences néfastes pour la vie de l'entreprise découlent de ce principe :

- en cas de décès du promoteur, la succession pose problème car tout le monde tient à revendiquer ses « droits », d'où la disparition de beaucoup d'entreprises à la mort du promoteur. L'État doit intervenir avec une législation ainsi que des mécanismes institutionnels de protection des entreprises comme patrimoines sociaux ;
- la tendance qui pousse les promoteurs à faire appel aux membres de la famille pour la gestion de l'entreprise en dépit parfois de leur incompétence. On peut encourager les promoteurs à recourir aux techniques plus objectives de recrutement, basées sur la détermination des profits qui mettent en évidence les qualités exigées pour occuper les postes d'emplois à pourvoir.

Il se développe aussi un mépris du travail, surtout manuel. Cette attitude dénote une absence de vision « créatrice » d'emplois. Il est vrai que tout le monde veut voir l'émergence d'un nouveau type d'entrepreneurs. Pour y parvenir, il est plus que temps de les préparer déjà dans les milieux scolaires, surtout universitaires.

Des actions concrètes doivent être envisagées en vue d'encourager les étudiants finalistes des universités et des instituts supérieurs à monter des projets d'entreprises qui bénéficieront de l'encadrement et du suivi de l'État¹².

La préférence absolue de la consommation par rapport à l'épargne et à l'investissement entraîne les pesanteurs négatives suivantes pour la pérennisation de la PME :

- la préférence aux activités spéculatives susceptibles de fournir immédiatement l'argent, une attitude qui étouffe tout esprit d'entreprise et le goût du risque. Les structures d'appui doivent fournir des orientations et des informations sur les secteurs d'activités rentables aux promoteurs désireux de monter des entreprises ;
- le mimétisme commercial quasi généralisé. Cette tendance à copier aveuglement les activités du voisin favorise aussi la concurrence dont se plaignent les PME habitant une même rue ou le même quartier ;
- le manque de vision à long terme des activités à entreprendre avec comme corollaire, la limitation à des activités de subsistance, même si les possibilités d'expansion sont offertes ainsi que le faible taux de migration des micro-entreprises vers les petites et moyennes et des moyennes vers des grandes.

La survie de l'entreprise exige les qualités de l'entrepreneur lui-même. Toute action exercée à son égard est vouée à l'échec dès lors qu'elle ne

12 A. NECK, *Le développement des PME : politiques et programmes*, 2^e éd. Paris, 1990, p. 81.

réunit pas le profil exigé. Parmi ces qualités que nous qualifions de managériales, nous citons : le goût et la prise du risque, la vision et la perspicacité, le respect des engagements ou de la parole donnée, la recherche de l'information utile et rentable, le développement d'un réseau de contacts utiles, la confiance en soi, le sens de la communication et la persuasion ainsi que l'esprit de négociation.

C'est en cultivant journallement ces qualités en eux, dans l'exercice de leurs activités, que les créateurs d'entreprises pourront jouer pleinement leur rôle de chefs d'entreprises¹³.

Sur le plan de la gestion : d'une façon générale, la PME congolaise est mal gérée. La mise en place d'un système de gestion orthodoxe ne constitue pas toujours une préoccupation du propriétaire qui entend disposer et jouir de son argent quand il le souhaite, quelquefois au détriment de vrais problèmes de l'entreprise. À cela, s'ajoutent les interférences de la famille ou du clan. Plus grave encore, après le décès de son propriétaire, la PME congolaise n'a quasiment aucune chance de survie¹⁴.

Le créateur pense qu'il ne sert à rien d'aller participer aux sessions de formation car son entreprise se tire bien d'affaires sans faire appel à des techniciens de gestion qu'il juge trop sophistiqués pour l'entreprise.

Parmi les problèmes cruciaux qui rendent non compétitifs les produits congolais en général et ceux du secteur de la PME en particulier, on doit épinglez, en ordre utile, celui de la mauvaise qualité des produits et des services offerts¹⁵.

À l'heure de la mondialisation où on assiste à un développement sans cesse croissant de l'interdépendance des économies à l'échelle planétaire, contribuant à l'expansion des échanges, la qualité sur le marché des consommateurs constitue un préalable incontournable auquel aucun pays ne doit se soustraire. Les chaînes d'approvisionnement mondiales et d'impartition des processus administratifs ouvrent de nouvelles possibilités aux PME des pays tant développés qu'en développement. Ces chaînes sont fondées sur des bases solides que constituent les normes internationales.

Les PME devront donc faire montre d'une bonne gestion alliée à l'amélioration de la qualité de leurs produits ou services. Ce n'est qu'à ce prix qu'elles pourront bénéficier de la confiance de grandes entreprises dans le cadre de la sous-traitance¹⁶.

De cette façon, on assistera à l'interdépendance tant souhaitée entre les micros, petites, moyennes et grandes entreprises.

13 R. HUGONNIER, *Formation des chefs, promouvoir les hommes*, Paris, Dunod, 2014, p. 127.

14 F. SIGMUN, *L'Afrique malade de management*, éd. Jean PICOLLEC, 1975, p. 126.

15 Actes de symposium organisé du 9 au 12 décembre 1985 par le Département de l'économie nationale et de l'industrie avec le concours du PNUD, de l'ONUDI, et de l'ANEZA à Kinshasa.

16 L. NYIMI, « La place de la PME dans le programme d'action du Ministère de L'IPME », in *Cadicec-information*, n°103/104, novembre 2004, p. 39.

S'agissant de l'épineux problème de la qualité, reconnaissons que le chemin à parcourir s'avère long : l'absence des normes et leur non-respect doivent constituer le cheval de bataille de tous les intervenants auprès des PME.

Il est crucial que le ministère de PME, l'Office Congolais de Contrôle (OCC) et d'autres spécialistes puissent redynamiser la Commission nationale de la normalisation et vulgariser ainsi les normes requises. Les structures d'appui, par le biais des modules de formation appropriés, sont invitées aussi à apporter leur concours.

Enfin, le manque d'esprit associatif se manifeste par la méfiance envers les autres et pousse le promoteur à s'informer dans une solitude volontaire pour gérer ses affaires, sans recourir à son environnement.

Ceci constitue une faiblesse face à des groupes organisés et compromet sérieusement la création d'entreprises fortes et durables selon l'adage « l'union fait la force ». C'est par la sensibilisation et la vulgarisation des avantages qu'offre l'esprit associatif que s'installera, petit à petit, cette culture auprès des PME¹⁷.

Conclusion

Il est vrai que le développement de la PME congolaise est handicapé par un faisceau des contraintes internes et externes. Les pistes de solutions aux contraintes évoquées qui passent par les stratégies managériales permettront la relance de cette PME et impliquent les trois acteurs suivants : la PME, les secteurs d'appui et d'encadrement des PME ainsi que l'État.

Au niveau des PME, Plusieurs facteurs d'ordre culturel agissent comme de véritables freins au développement de la PME. Les stratégies à adopter concernent surtout la conversion ou le changement des mentalités principalement sur le plan culturel, de gestion et de management.

Au niveau de secteurs d'appui et d'encadrement des PME, Plusieurs actions doivent être menées dans ce cadre, parmi lesquelles nous citons : l'amélioration de l'accès au financement, renforcement des structures de promotion et d'encadrement des PME, disponibilisation des cadres et techniques de bonne qualité et le renforcement des secteurs connexes.

L'État quant à lui doit instaurer une gouvernance politique, économique et administrative qui passe par la restauration durable de la paix et sécurisation des personnes et de leurs biens, le renforcement de la stabilité macroéconomique, l'élimination des contraintes administratives, l'élimination des différences du cadre fiscal et le renforcement des capacités des structures d'encadrement et appui aux PME. ■

¹⁷ O. NSAMAN et coll., *Comprendre le management. Culture, principe, Outils et contingence*, Kinshasa éd. CAPM, 2007, p. 66.