

Impact de la restructuration des entreprises publiques sur la rentabilité post-reforme en République Démocratique du Congo : analyses et perspectives

Impact of the restructuring of public enterprises on post-reform profitability in the Democratic Republic of Congo: analyses and perspectives

Cédric YONDO BOLENGA, (Doctorant)

*Département de sciences de gestion
Faculté des sciences économiques et de gestion
Université de Kinshasa, R D Congo*

Adresse de correspondance :	La Faculté des Sciences Économiques et de Gestion Université de Kinshasa Kinshasa - R D Congo Tél : +243 84 84 31 588 +243 98 43 80 348 Email : rectorat@unikin.ac.cd
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude. Ils assument l'entière responsabilité de tout éventuel plagiat, de l'usage de l'intelligence artificielle dans la rédaction, ainsi que des résultats présentés dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	YONDO BOLENGA, C. (2026). Impact de la restructuration des entreprises publiques sur la rentabilité post-reforme en République Démocratique du Congo : analyses et perspectives. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 7(2), 250–267. https://doi.org/10.5281/zenodo.18395170
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: 10/12/2025

Accepted: 26/01/2026

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 7, Issue 02 (2026)

Impact de la restructuration des entreprises publiques sur la rentabilité post-réforme en République Démocratique du Congo : analyses et perspectives

Résumé

Cet article analyse l'impact de la restructuration des entreprises publiques congolaises sur leur rentabilité post-réforme, en prenant pour étude le cas de la REGIDESO. S.A. La méthodologie combine une analyse univariée des indicateurs financiers sur la période allant de 2014 à 2023 et d'une étude qualitative confirmatoire auprès d'un des hauts cadres de l'entreprise. La restructuration, entendue comme un processus de réorganisation visant à adapter les structures aux exigences pratiques et à améliorer la rentabilité, s'inscrit dans le cadre de la loi n° 08/007 de 2008 en République démocratique du Congo qui prévoit la transformation des entreprises publiques en sociétés commerciales en vue de renforcer leur efficacité et de réduire les inefficiences bureaucratiques. Cependant, les résultats empiriques révèlent une rentabilité globalement déficitaire après la réforme (en moyenne ROA -0,0129, ROE -0,0173 et ROS -0,139), traduisant l'incapacité persistante de la REGIDESO à générer de la valeur à partir de ses actifs, à rémunérer ses capitaux propres et à convertir ses ventes en bénéfice. L'étude montre également que la réforme, bien que fondée sur des objectifs clairs de rentabilité et de gouvernance, n'a pas produit les résultats attendus : la rentabilité est restée faible, les déficits persistent et une organisation marquée par des faiblesses structurelles, managériales et financières. A cela s'ajoutent une gouvernance marquée par un manque de transparence et de contrôle, des pressions politiques et un financement intermittent aggravant la situation. En comparant avec des expériences similaires (Algérie, Maroc et RDC), l'étude souligne que la réussite des réformes dépend de conditions préalables telles que l'assainissement macroéconomique, la stabilisation financière et un leadership fort. Ainsi, la réforme ne saurait être réduite à une opération purement technique ou formelle, mais elle doit plutôt s'inscrire dans une perspective institutionnelle et stratégique, condition sine qua non de l'amélioration durable de la rentabilité des entreprises publiques restructurées.

Mots – clés : Restructuration des entreprises publiques - Rentabilité post-réforme

JEL Classification : L32, L25, P31, O17, O55.

Type du papier : Recherche empirique

Abstract

This article analyzes the impact of the restructuring of Congolese public enterprises on their post-reform profitability, using REGIDESO S.A. as a case study. The methodology combines a univariate analysis of financial indicators over the period from 2014 to 2023 and a confirmatory qualitative study with a senior manager of the company. Restructuring, understood as a reorganization process aimed at adapting structures to practical requirements and improving profitability, falls within the framework of Law No. 08/007 of 2008 in the Democratic Republic of Congo, which provides for the transformation of public enterprises into commercial companies in order to strengthen their efficiency and reduce bureaucratic inefficiencies. However, empirical results reveal an overall loss of profitability after the reform (on average ROA -0.0129, ROE -0.0173 and ROS -0.139), reflecting REGIDESO's continued inability to generate value from its assets, to remunerate its equity, and to convert its sales into profit. The study also shows that the reform, although based on clear profitability and governance objectives, did not produce the expected results: profitability remained low, deficits persisted, and the organization was marked by structural, managerial, and financial weaknesses. This was compounded by governance characterized by a lack of transparency and oversight, political pressures, and intermittent funding, further exacerbating the situation. By comparing it with similar experiences (Algeria, Morocco, and the DRC), the study emphasizes that the success of reforms depends on prerequisites such as macroeconomic consolidation, financial stabilization, and strong leadership. Thus, reform cannot be reduced to a purely technical or formal operation, but must instead be integrated into an institutional and strategic framework, a prerequisite for the sustainable improvement of the profitability of restructured public enterprises.

Keywords: Public enterprise restructuring – Post-reform profitability

JEL Classification : L32, L25, P31, O17, O55.

Paper type : Empirical Research

1. Introduction

Dans chaque Etat, le rôle des entreprises publiques constitue non seulement un élément de la souveraineté nationale mais aussi une base indispensable pour la stabilité et le développement de la vie économique et sociale. En République démocratique du Congo, les entreprises publiques occupent une place stratégique dans l'économie du pays de par leur contribution à la redistribution sociale (MPOY, G. 2018 ; Bernier, L., FLORIO, M., & BANCE, P. 2020). A cause de plusieurs difficultés auxquelles elles se sont heurtées, une restructuration a été opérée depuis 2008 dans le but de transformer ces organisations en sociétés commerciales et d'améliorer leur rentabilité, conformément aux prescrits de l'un des objectifs de la loi n° 08/007 DU 07 JUILLET 2008. Ainsi, cette démarche visait une rupture avec les pratiques anciennes et la mise en place d'une nouvelle manière de gouverner la chose publique en vue de rejoindre la perspective de la théorie des coûts de transaction (Williamson, 1975), selon laquelle les réformes organisationnelles cherchent à réduire les inefficacités liées à la bureaucratie et à améliorer la coordination interne. Selon KATAMBA, O. (2026), loin d'être une opération simplement technique, la restructuration des entreprises au Congo renvoyait à un acte stratégique et porteur de transformation.

Ainsi, quand bien même la réalisation effective de la restructuration des entreprises publiques congolaises, la situation demeure très préoccupante du fait que la rentabilité de ces sociétés commerciales reste toujours nulle, voire négative, après plus d'une décennie. Cette contradiction remet en cause le rendement de cette réforme et laisse aussi à s'interroger sur les conditions de sa mise en œuvre, vu qu'il se dégage un écart très considérable entre les objectifs définis dans la loi décrite ci-haut et les résultats trouvés sur le terrain. Ceci soulève de nombreuses questions sur l'efficacité post-réforme. En s'interrogeant sur le rôle de l'Etat et la capacité de ses entreprises à s'accommoder aux exigences actuelles sur la performance, MUMBERE, F. (2019) affirme que la restructuration des entreprises publiques ne peut être réduite à une simple opération technique : elle s'inscrit dans une logique de réforme institutionnelle et de gouvernance.

De ce fait, pour évaluer les effets de la restructuration des entreprises publiques congolaises sur la rentabilité post-réforme, cette étude adopte une approche combinant une analyse basée sur l'évolution des indicateurs financiers et une discussion qualitative des facteurs explicatifs. Son objectif n'est pas seulement de comprendre pourquoi cette restructuration n'a pas produit les fruits espérés, mais aussi de formuler quelques suggestions à l'endroit du gouvernement congolais et de ses mandataires afin d'envisager des solutions adaptées au contexte de la République démocratique du Congo. D'où, la problématique à laquelle il convient de répondre dans le cadre de cette étude s'articule autour des questions suivantes : (i) Quel a été l'impact de la restructuration de 2008 sur l'amélioration de la rentabilité au sein de la REGIDESO¹ S.A² ? (ii) Quels sont les facteurs qui expliquent les contreperformances observées dans le fonctionnement de cette organisation ?

Pour ce faire, le présent article, s'inscrivant dans une dynamique d'analyse de redressement des entreprises de portefeuille de l'Etat, traitera les matières suivantes : premièrement, il présentera un cadre conceptuel de la recherche axé sur la restructuration, la rentabilité et une large revue de la littérature théorique et empirique autour de la réforme des entreprises publiques et les effets attendus ; en deuxième lieu, il s'attèlera sur la méthodologie de recherche dans le but de structurer le travail, de garantir la validité de ses résultats et de le rendre compréhensible et fiable; enfin l'article exposera les résultats obtenus qui seront suivis d'une discussion et des

¹ Régie de distribution d'eau

² Société anonyme

perspectives pour améliorer la rentabilité post-réforme des entreprises publiques en République démocratique du Congo, en général, et celle de la REGIDESO S.A, en particulier.

2. Cadre conceptuel

2.1. La restructuration

2.1.1. Définition

BEAUJLIN, R. & SCHMIDT, G. (2009), cités par HASSIBA, D., & LEGHIMA, A. (2020) soutiennent que la restructuration désigne les opérations qui visent à donner une nouvelle structure, une nouvelle organisation à un ensemble (une entreprise) devenu inadapté aux réalités pratiques. Il s'agit donc d'une nouvelle manière de fonctionner, de travailler, ou encore de faire dans une entreprise afin de la rendre plus viable. Pour le secteur public, la restructuration se réalise généralement d'une manière très lourde et également lente puisque cette opération demande un ensemble de mesures à prendre sur les plans législatif, réglementaire, budgétaire, technique, organisationnel et managérial (CHIBANI.A. & KHARISS. M. 2021). CADIOU et REMY (2023) pensent que cette pratique constitue un instrument par lequel le pouvoir public peut corriger des déséquilibres structurels et accroître la performance financière des entreprises étatiques. La réforme des entreprises publiques est aussi régulièrement associée à des différents programmes d'ajustement structurel dictés par des géants financiers à l'échelle mondiale, dans le contexte des pays en développement, tel que la RDC. Le but demeure celui de réorganiser les structures, les ressources et le mode de fonctionnement d'une entité afin de créer de la valeur à l'endroit de toutes les parties prenantes.

2.1.2. Types de restructuration

European Restructuring Monitor (2002) et BEAUJOLIN, R. & SCHMIDT, G. (2012) distinguent les principaux types de restructuration d'entreprise, ci-dessous, chacun correspondant à des objectifs spécifiques :

- La restructuration organisationnelle : elle vise la révision de la structure interne, c'est-à-dire la fusion de départements, la suppression de postes, la redéfinition de rôles, etc. dans le but d'améliorer l'efficacité opérationnelle et de réduire les coûts ;
- La restructuration financière : elle s'appuie sur le réaménagement du capital, la réduction de la dette, la renégociation des emprunts afin de restaurer la santé financière et d'assurer la viabilité économique de l'organisation ;
- La restructuration stratégique : c'est pour le changement de vision ou de positionnement sur le marché dans le but d'adapter l'entreprise aux évolutions du marché ou à la concurrence ;
- La restructuration juridique : pratiquée pour le cas de fusion, de scission, d'apport partiel d'actifs ou de transformation de statut juridique afin d'optimiser la structure légale, faciliter les opérations et attirer des investisseurs ;
- La restructuration opérationnelle : envisagée pour la modernisation des processus, l'automatisation, la digitalisation pour améliorer la productivité et la qualité des services ou produits.

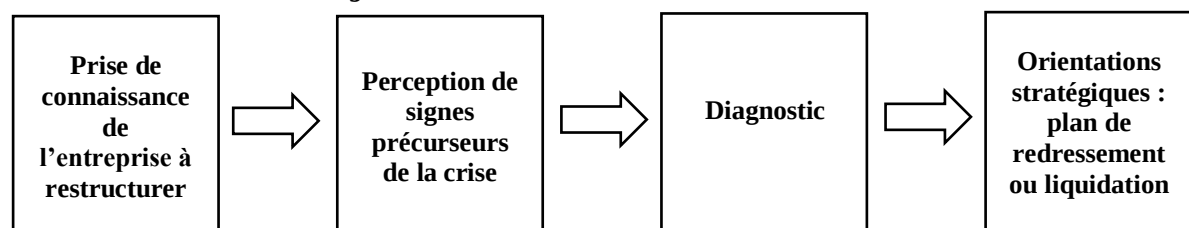
2.1.3. Démarche de la restructuration

Pour réussir une restructuration, il convient de suivre des étapes clés (LUBOYA, J., & LUSILAO, J., 2025). Ce processus structuré permettant d'assurer la cohérence, l'efficacité et l'adaptation aux nouveaux enjeux est formé de : la prise de connaissance de l'entreprise ; la perception de signaux ou de signes précurseurs de crise (des clignotants), le diagnostic et l'évaluation finale.

- La prise de connaissance de l'entreprise à restructurer : c'est la phase de la collecte des informations nécessaires. Elle se réalise en examinant les activités de l'entreprise, son environnement, les textes créant et organisant son fonctionnement (statuts, convention collective, code de bonne conduite, règlement intérieur, le régime fiscal, le plan de comptes, l'organigramme fonctionnel ou opérationnel des entités, etc.), les attributions des agents, les états financiers certifiés, etc. ; DIDRY, C., & JOBERT, A. (2010) insistent sur le fait qu'avant de réaliser une restructuration, il faut saisir la « grammaire spécifique » de l'entreprise, c'est-à-dire ses structures, ses pratiques et même ses relations sociales ;
- La perception de signes précurseurs de la crise (les clignotants d'alerte) : c'est une étape qui consiste à repérer les signaux visibles qui indiquent qu'une entreprise entre dans une situation de détresse financière. Parmi ces signes, il a lieu de citer : la baisse progressive du chiffre d'affaires ou de marge bénéficiaire, l'endettement croissant ou déséquilibre du bilan ; la démotivation du personnel, les dysfonctionnements internes, les conflits entre les services, la réduction de la productivité ou la sous-utilisation de capacités, la perte de parts de marché ou le désalignement avec les tendances du secteur ; l'incapacité à innover ou à s'adapter aux évolutions technologiques, la dépendance excessive à un client ou à un produit unique, la dégradation des relations avec les fournisseurs, la réputation en baisse, les critiques récurrentes des clients, etc. ;
- Le diagnostic : on ne peut pas restructurer une organisation à l'aveugle (COUTURIER, 2008, cité par LUBOYA, J., & LUSILAO, J. 2025). Le diagnostic est une étape fondamentale qui permet de comprendre en profondeur les causes des dysfonctionnements d'une entreprise avant d'engager des changements structurels. Ceci étant, l'expert va procéder par : le diagnostic financier (diagnostic phare), le diagnostic commercial, le diagnostic technique, le diagnostic organisationnel, le diagnostic social, etc. ;
- Des orientations stratégiques après le diagnostic : le but de la restructuration de grandes entreprises consiste essentiellement à restructurer les sociétés viables et à liquider celles qui ne le sont pas, à rétablir la santé du secteur financier et à créer les conditions d'une croissance de longue durée (STONE, M. R. 2002). Ainsi, les conclusions des diagnostics peuvent conduire à deux situations ci-dessous :
 - a) Si le diagnostic révèle qu'il n'y a plus d'espoir pour sauver l'entreprise vu que le fossé creusé est tellement profond, l'expert proposera « à la stratégie de liquidation » entamée au tribunal de commerce : c'est une faillite qui s'est dévoilée ;
 - b) Au cas contraire, l'expert va procéder « à la stratégie de mise en place d'un plan de redressement ou d'un plan de sauvetage contenant des actions correctives à mener » pour restructurer l'entreprise en détresse financière.

Ces théories peuvent se résumer à travers la figure qui suit :

Figure n°1 : démarche de la restructuration



Source : Elaboré par nos soins partant des travaux de LUBOYA, J., & LUSILAO, J. (2025) ; DIDRY, C., & JOBERT, A. (2010) & STONE, M. R. (2002).

2.2. La rentabilité

2.2.1. Définition

La rentabilité est l'aptitude d'une entreprise à sécréter un bénéfice (COHEN, E. 2004). Ceci suppose la capacité d'un investissement ou d'un projet à générer un profit en comparaison aux ressources engagées. La rentabilité permet d'évaluer l'efficacité des décisions économiques et d'orienter les choix vers des options plus performantes en gestion financière et stratégique. Lorsque les dépenses engagées sont inférieures aux gains, cela traduit une bonne rentabilité ; il y a assurance de viabilité et la croissance d'une activité. Une rentabilité positive est une source de motivation pour les parties prenantes (actionnaires, dirigeants, employés, banques, fournisseurs, etc.) car elle renforce la continuation des activités et booste l'engagement de tous ces partenaires. FREEMAN, R.E. (1984) accentue cela en affirmant que « les entreprises ne peuvent prospérer durablement qu'en créant de la valeur pour l'ensemble de leurs parties prenantes, et non uniquement pour l'actionnaire ».

2.2.2. Rôle déterminant de la rentabilité dans la mesure de la performance financière

La santé financière peut être menacée par des problèmes de solvabilité, de rentabilité, de déséquilibre structurel et/ou organisationnel. Ainsi, la réalisation d'une bonne rentabilité contribue significativement à la mesure de la performance financière d'une entité. Ceci permet non seulement d'évaluer la capacité de cette dernière à transformer ses ressources en résultat (bénéfice), mais aussi à garantir la longévité de ses activités tout en générant de la valeur pour toutes les parties prenantes. D'ailleurs, dans son ouvrage portant sur l'analyse financière, COHEN, E. (2004) montre que cette technique repose largement sur l'étude des ratios de rentabilité, qui permettent de mesurer l'efficacité de l'entreprise dans l'utilisation de ses capitaux. Rapprocher dans le contexte de cette étude, il est évident de soutenir que la restructuration vise principalement l'amélioration de la rentabilité des entreprises publiques, car à défaut de ces mécanismes les organisations boiteuses ne pourront assurer ni leur survie ni leur rôle économique et social. C'est pourquoi BEAUJOLIN, R. & SCHMIDT, G. (2012), dans une perspective plus élargie, rappellent que la rentabilité est souvent au centre de nombreux projets des restructurations d'entreprises du fait qu'elle justifie les choix stratégiques et organisationnels.

2.2.3. Les facteurs influençant la rentabilité d'une entreprise

BREALEY, R., et MYERS, S. (2023) regroupent les facteurs qui influent sur la rentabilité d'une entreprise en deux familles :

- (i) Les facteurs internes : exemple, la gestion des coûts, la stratégie commerciale, l'innovation et la productivité, la qualité de la gestion financière, etc.
- (ii) Les facteurs externes : exemple, la concurrence sur le marché, l'évolution des prix des matières premières, la réglementation fiscale, la demande des consommateurs, etc.

D'après PORTER, M. (1985), c'est la position stratégique de l'entreprise dans son secteur qui conditionne sa rentabilité à long terme, en fonction de sa capacité à se différencier ou à réduire ses coûts. D'où, en analysant tout ce qui précède, il se montre que la rentabilité d'une entité résulte de la combinaison de facteurs internes et externes auxquels il faudrait aussi adjoindre des éléments transversaux tels que la gouvernance, la culture organisationnelle et la capacité d'adaptation aux changements technologiques. Ainsi, la performance financière ne dépend pas seulement de la maîtrise interne, mais aussi de la manière dont l'entreprise anticipe et répond aux pressions de son environnement.

2.2.4. Types de rentabilité

Etant un indicateur de base de la performance financière, la rentabilité se décline en diverses formes : (i) la rentabilité économique, (ii) la rentabilité financière, (iii) la rentabilité commerciale et (iv) la rentabilité des actifs, chacun offrant une perspective sur la création de la valeur et la durabilité.

(i) La rentabilité économique (ROI : return on Investment)

Cet indicateur reflète la manière dont les ressources économiques sont utilisées (MARION, A. 2015) : il mesure la capacité de l'entreprise à générer du profit à partir de l'ensemble de capitaux investis (fonds propres et dettes). Il est déterminé par le rapport entre le résultat d'exploitation et les capitaux investis. Cette relation permet de savoir si l'activité de l'entreprise crée suffisamment de valeur pour couvrir le coût des capitaux engagés.

(ii) La rentabilité financière (ou ROE – Return on Equity)

BREALEY & MYERS (2023) soutiennent que cette rentabilité est directement liée à la structure financière et à l'effet de levier de l'endettement du fait qu'elle traduit la capacité de l'entreprise à rémunérer ses actionnaires. Ce qui permet de voir le rendement des fonds propres engagés. Il se calcule par le rapport entre le résultat et les capitaux propres.

(iii) La rentabilité commerciale (ROS : Return on sales)

Cet indicateur représente la partie de chiffres d'affaires transformée en bénéfice : non engloutie par les charges. PORTER, M. (1985) revient là-dessus pour montrer que la rentabilité commerciale est fortement influencée par la stratégie concurrentielle et la capacité de l'entreprise à se différencier ou à réduire ses coûts. L'indicateur se mesure en divisant le résultat net par le chiffres d'affaires net HT³.

(iv) La rentabilité des actifs (ROA – Return on Assets)

Le ROA est très nécessaire pour comparer les entreprises de tailles différentes, car il met en relation le bénéfice et les moyens mobilisés pour le réaliser. Ceci traduit que cet indicateur mesure la capacité de l'entreprise à utiliser ses actifs pour générer du profit. Il se détermine à travers un rapport entre le résultat net et le total actif. Selon DAMODARAN, A. (2012), le ROA sert à apprécier l'efficacité globale de la gestion des ressources.

2.3. La restructuration des entreprises et l'amélioration de la rentabilité

La réforme des entreprises joue un rôle non négligeable dans l'amélioration de leur rentabilité et donne, par conséquent, naissance à la création de la valeur et à la survie des organisations dans un environnement turbulent. Elle ne désigne pas seulement une technique, mais aussi un choix stratégique conduisant à un modèle économique aligné sur les nouvelles exigences du marché. D'ailleurs, BEAUJOLIN, R., & SCHMIDT, G. (2012) mettent un accent particulier sur le caractère « permanent et universel » de ces processus dans l'économie contemporaine. Cependant, la restructuration ne peut conduire à une amélioration de la rentabilité des entreprises que lorsqu'elle a connu des bonnes conditions de mise en œuvre : quand elle a été conduite avec une vision claire et est associée à la capacité des dirigeants pouvant concilier performance financière et responsabilité sociale. Donc, il convient d'admettre que la restructuration des entreprises ne constitue qu'une étape de transition vers une meilleure rentabilité. Elle ne produit ses effets réels que lorsque les objectifs stratégiques croisent les réalisations concrètes, portées par un savoir-faire éprouvé effectivement mis en œuvre. Enfin, quand bien même ce processus resterait une période transitoire vers une rentabilité accrue, il

³ Hors taxes

sied de reconnaître également des conséquences sociales et humaines lourdes, telles que des pertes d'emploi ou une dégradation du climat..., qu'elle pourrait engendrer.

2.4. Revue théorique et empirique

2.4.1. Revue théorique

Plusieurs théories en sciences de gestion permettent d'analyser l'impact de la restructuration sur la rentabilité des entreprises tant privées que publiques. Afin de positionner cette recherche dans un cadre théorique précis, trois théories ci-après ont été mobilisées : (i) la théorie de la valeur, (ii) la théorie des coûts de transaction et (iii) la théorie des parties prenantes.

(i) La théorie de la valeur

SMITH, A. (1776) et ses successeurs (RICARDO, D., MARX, K. & SCHUMPETER, J.) soutiennent que la notion de la valeur est objective car elle découle du travail. Cependant, les auteurs néoclassiques (MENDES, C., MARSHAL, A., WALRAS, L., cités par BATSH, L. 2016) considèrent la valeur comme variable subjective car elle est fondée sur l'utilité des consommateurs. BATSH, L. (2016) reprend que la valeur se définit par l'équilibre entre rentabilité et risque, en intégrant des concepts tels que le coût du capital, la valeur actuelle et les anticipations de marché. Rapprocher dans le contexte de la République démocratique du Congo, où l'on trouve la quasi-totalité des entreprises publiques en difficulté, la restructuration s'impose comme un remède pour créer de la valeur, car cette dernière ne se borne pas seulement à des mesures comptables, mais montre aussi à la capacité pour ces entités à redevenir compétitives et à générer une rentabilité post-réforme.

(ii) La théorie des coûts de transaction

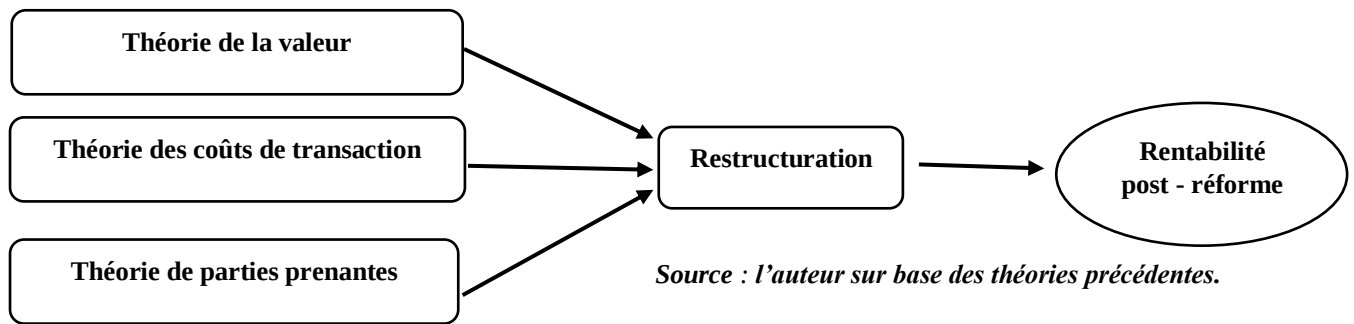
Cette théorie a été initiée par COASE, R.H. (1937) puis développée par WILLIAMSON, O., (1985). La théorie explique que les entreprises existent pour réduire leurs coûts liés aux échanges sur le marché : minimiser les coûts en vue de maximiser les recettes. Ce qui permet d'adopter un mode d'organisation permettant de réaliser des économies sur les coûts de transaction qu'elles effectuent avec l'extérieur. Pour le cas des entreprises publiques congolaises, la restructuration traduit la réduction des coûts car la rentabilité post-reforme dépend aussi de la capacité pour ces entités à limiter leurs dépenses de fonctionnement. Les entreprises publiques congolaises telles que la REGIDESO souffrent de lourdeurs sur le plan administratif, mais également de nombreuses pratiques informelles ; d'où la réforme n'apparaît pas seulement comme une opération financière, mais aussi un processus de réorganisation qui vise à réduire des coûts invisibles qui entravent la création de valeur et la compétitivité.

(iii) La théorie des parties prenantes

FREEMAN, R. E. (2002) définit une partie prenante comme tout groupe ou tout individu qui affecte ou qui est affecté par la réalisation d'un but d'une entreprise. S'appuyant sur la RSE, cette approche recommande l'intégration des intérêts de tous les acteurs concernés par les activités réalisées par l'entreprise, au-delà des seuls actionnaires (GAMELA, O. 2021). Ceci suppose que le champ d'application de cette théorie englobe les dirigeants, les employés, les fournisseurs, les banques, les clients, l'Etat et les communautés, etc. Considérée comme un processus de rééquilibrage des intérêts multiples, la restructuration devient ainsi un instrument de création de valeur partagée, ne pouvant être réalisée que si on prend en compte les besoins et les contraintes de chaque partie prenante. En insistant sur la dimension normative et instrumentale de la théorie, DONALDSON, T. et PRESTON, L. E. (1995) soulignent qu'une organisation ne peut durablement améliorer sa rentabilité que si elle considère les attentes des différentes parties prenantes dans sa stratégie. Ainsi, la restructuration devient un processus visant à aligner la rentabilité des entreprises avec la valeur sociétale.

En parcourant ce qui précède, il sied de souligner que la réforme des entreprises peut être comprise à travers trois approches complémentaires : la restructuration crée une valeur durable en équilibrant rentabilité et risque (théorie de la valeur) ; elle vise à réduire les lourdeurs administratives et les coûts invisibles qui freinent la compétitivité (théorie des coûts de transaction) ; enfin, elle rappelle que la rentabilité post-réforme ne peut être assurée que si les attentes des différents acteurs sont prises en compte dans la stratégie (théorie des parties prenantes). Ces détails sont synthétisés à travers la figure n°2 ci-dessous :

Figure n°2 : Modèle conceptuel du fondement théorique de la recherche



Cette figure illustre que la restructuration ne se limite pas à une opération de nature financière, mais constitue un processus global intégrant à la fois la création de valeur, l'optimisation des coûts et l'harmonisation des divers intérêts croisés en vue de garantir sa rentabilité.

2.4.2. Revue empirique

Cette partie de la recherche analyse les résultats observés antérieurement à travers quelques travaux empiriques afin de dégager des tendances répétitives ainsi que des divergences. Ceci permet de voir la mesure selon laquelle ces études éclairent les notions de l'influence de la restructuration sur la rentabilité après réforme.

CHOUAIDIA, M. (2020) a mené une étude sur « la restructuration des entreprises publiques en Algérie : solution pour des entreprises en difficulté ? » avec pour objectif d'analyser les différentes étapes de la restructuration des entreprises publiques algériennes et de mettre en évidence les solutions proposées par le législateur pour améliorer leur compétitivité. A travers une méthodologie historique et analytique, ses résultats montrent une transformation progressive du rôle de l'État, passé de propriétaire à l'actionnaire, et une évolution des entreprises publiques vers des formes juridiques commerciales soumises au droit privé, avec l'introduction de mécanismes de privatisation et de séparation des activités pour favoriser la concurrence et accroître la rentabilité. Toutefois, le travail accuse quelques limites telles que le recours à une lecture juridique et institutionnelle, sans mobiliser de manière approfondie les théories économiques ou managériales modernes ; il se focalise sur le modèle algérien ; pas de prise en compte des contraintes contemporaines ; il se base sur une approche documentaire et juridique sans une expérience sur le terrain, et il s'y trouve une absence des indicateurs de performance.

STONE, M. R. (2002) a étudié la restructuration dans le secteur des entreprises : le rôle des pouvoirs publics en temps de crise. L'objectif poursuivi était de montrer que la restructuration industrielle de grande envergure ne peut réussir sans une action publique coordonnée. La méthodologie adoptée repose sur une approche comparative internationale, à partir de neuf crises majeures (Chili, Mexique, Pologne, Hongrie, Indonésie, Corée, Malaisie, Thaïlande et Japon). Cette méthodologie a été enrichie par des études de cas et des observations empiriques sur les effets macroéconomiques et institutionnels. Ses résultats montrent que les restructurations efficaces suivent une séquence précise : stabilisation macroéconomique et

assainissement du secteur financier. Limites : l'analyse de l'étude reste économique et politique, sans intégrer des perspectives sociologiques et managériales sur la restructuration ; l'approche utilisée était universelle, sans adaptation aux réalités locales.

CHIBANI, A., & KHARISS M., (2021) ont réalisé une étude sur la restructuration du secteur public et son impact sur la performance des établissements et entreprises publics au Maroc. Leur objectif était d'évaluer dans quelle mesure ce mécanisme pourrait contribuer à la rationalisation des dépenses publiques et à l'amélioration de la performance des établissements et entreprises publiques (EEP) marocaines. Aidés par la méthodologie combinant une approche théorique et conceptuelle des restructurations, une analyse historique du processus de transformation du secteur public marocain depuis les années 1980, une étude empirique menée auprès de 17 parties prenantes, ainsi qu'un benchmark comparatif avec le cas français. Les résultats montrent que les EEP marocains souffrent de déficits structurels et d'une forte dépendance aux transferts budgétaires de l'État, et que la réforme vise à améliorer leur rentabilité. Les limites de l'étude résident dans la taille réduite de l'échantillon empirique ; la centralisation sur le cas marocain ; l'absence des mécanismes concrets pour mesurer la performance après la restructuration dans les conclusions et des analyses empiriques.

MUTEBA, P., & MAKENGO, D. (2025) ont analysé la restructuration des entreprises du portefeuille en RDC, en se focalisant sur le cas de la SONAS⁴ SA. Cette étude visait à mettre en évidence les conditions préalables nécessaires pour que les réformes produisent des résultats tangibles et la description des contradictions entre les ambitions de performance et les réalités institutionnelles. Ayant utilisé une approche qualitative et analytique, centrée sur l'étude de cas, mobilisant des documents officiels et un diagnostic organisationnel inspiré des théories du management public, les auteurs ont découvert que cette entité souffre d'un manque de structuration préalable, ce qui a rendu la restructuration difficile. Par ailleurs, ils évoquent la faiblesse du management et l'insuffisance du leadership, qui freinent l'efficacité des réformes et expliquent l'écart entre les objectifs affichés et les résultats obtenus. L'étude est limitée de par sa portée restreinte puisqu'elle se concentre sur un seul cas, l'absence de données quantitatives, et une temporalité qui met surtout en avant les difficultés actuelles sans approfondir les perspectives de long terme ni les comparaisons internationales.

DJEMA, H., et AISSAT, L. (2015) se sont intéressés aux différentes mesures de restructuration mises en œuvre dans le secteur public industriel algérien depuis les années 1980 et à leur impact sur la performance des entreprises. Ces auteurs ont recouru à une méthodologie qui combine une approche théorique et conceptuelle, une analyse historique des réformes industrielles et financières, ainsi qu'une étude empirique basée sur deux cas d'entreprises publiques algériennes (ENIEM et électro-industrie) évaluées à travers des indicateurs de performance tels que le chiffre d'affaires, la valeur ajoutée, la production et les effectifs. Ils ont trouvé que malgré plusieurs phases de restructuration et l'absorption de plus de 2000 milliards de dinars, les entreprises publiques algériennes n'ont pas atteint la performance attendue : elles restent marquées par une faible compétitivité, une sous-utilisation des capacités de production, une dépendance aux marchés extérieurs et des déficits persistants. Ces éléments sont justifiés par le caractère inachevé des réformes, la persistance d'un cadre institutionnel rigide, la résistance sociale aux changements et l'absence d'investissements suffisants pour accompagner les restructurations. Enfin, le manque d'intégration de manière suffisante des théories modernes ; l'absence de comparaison similaire avec d'autres nations ; la non-prise en compte des évolutions récentes ; l'échantillon restreint et non représentatif dans le secteur demeurent les principales limites de cette étude.

En faisant un tour d'horizon sur les travaux empiriques repris ci-haut, il se trouve que ces derniers présentent plusieurs faiblesses, notamment un recours excessif à une lecture juridique

⁴ Société nationale d'assurances

et institutionnelle sans mobilisation approfondie des théories économiques et managériales, une focalisation sur des cas nationaux spécifiques (Algérie ou Maroc) sans comparaison internationale, une absence de prise en compte des contraintes contemporaines, un manque de validation empirique et de données quantitatives, des échantillons restreints ainsi que l'absence concrète de mesure de performance post-réforme.

Ainsi, pour dépasser certaines de ces limites, notre étude se distingue dans l'intégration des données quantitatives robustes et dans la proposition des perspectives réalistes et opérationnelles pour améliorer la rentabilité après réforme des entreprises publiques. Ce qui apporte une valeur ajoutée en combinant une approche empirique, contextualisée et orientée vers l'action, là où les travaux antérieurs restaient principalement descriptifs et théoriques. D'où, deux hypothèses ci-après sont formulées :

Hypothèse 1 : *la restructuration des entreprises publiques opérée en 2008 n'a pas eu un impact positif sur la rentabilité de la REGIDESO S.A., tenant compte de la persistance de déficits structurels et organisationnels. Ce constat rejoint les conclusions de DJEMA, H., et AISSAT, L. (2015) sur le secteur public industriel algérien et celles de CHIBANI, A., & KHARISS M. (2021) concernant le cas marocain, qui montrent que les réformes de restructuration, lorsqu'elles ne s'accompagnent pas de transformations profondes en matière de gouvernance, de gestion et de performance, peinent à produire des effets positifs et durables. Cela traduit que la REGIDESO S.A. n'a pas su tirer pleinement profit de la réforme pour améliorer sa rentabilité. Cette limite s'explique notamment par l'absence de la mise en œuvre de la théorie de la valeur (SMITH, RICARDO, MARX, SCHUMPETER repris par BATSH, 2016) laquelle aurait permis la création d'une valeur durable et capable d'équilibrer la rentabilité. De plus, la non-maitrise des coûts, en contradiction avec les principes de la théorie des coûts de transaction (COASE, R., 1937 & WILLIAMSON, O., 1985), fragilisant l'efficacité des mesures de restructuration.*

Hypothèse 2 : *les contreperformances trouvées s'expliquent principalement par des facteurs de gouvernance déficiente, d'insuffisance de financement, de pressions politiques et de faibles capacités managériales. Ces observations rejoignent les constats de MUTEBA, P., & MAKENGO, D. (2025), qui soulignent l'importance de la gouvernance et du financement dans la réussite des réformes des entreprises publiques, ainsi que celles de STONE, M. R. (2002), qui mettent en évidence le rôle déterminant des pouvoirs publics et des contraintes politiques dans les processus de restructuration en période de crise. Ainsi, la persistance de ces obstacles structurels confirme que la restructuration, lorsqu'elle n'est pas accompagnée d'une amélioration des pratiques de gouvernance et de gestion, peine à produire des effets positifs et durables sur la performance. Ce qui entraîne, par conséquent, une destruction de valeur partagée entre les différents partenaires, en contradiction de la théorie des parties prenantes (FREEMAN, 2002 ; DONALDSON & PRESTON, 1995).*

3. Méthodologie de recherche

3.1. Terrain et données de l'étude

L'étude porte sur la REGIDESO S.A., une entreprise publique en RDC chargée de la distribution d'eau potable et inscrite au portefeuille de l'Etat. Ce choix s'explique par son rôle essentiel dans un service vital et son implication directe dans les réformes engagées depuis 2008. Les données quantitatives proviennent des états financiers (bilans et comptes de résultat pluriannuels), ajustés selon les taux directeurs de la Banque centrale du Congo pour neutraliser les effets de l'inflation. Par ailleurs, les données qualitatives ont été extraites de l'entretien semi-direct avec un des hauts cadres ayant requis l'anonymat, complétées par des documents officiels, textes législatifs et littérature académique sur la restructuration des entreprises publiques au Congo.

3.2. Modèle de recherche

Pour mesurer l'impact de restructuration sur la rentabilité de la REGIDESO S.A., deux approches ont été mobilisées : quantitative et qualitative. Ce qui permettra de présenter dans cette partie de la recherche : (i) l'équation de la recherche, (ii) les variables utilisées ainsi que (iii) le schéma du modèle.

(i) L'équation de la recherche

En recourant à l'analyse financière (LUBOYA, J. 2020), trois principaux indicateurs financiers ci-dessous ont permis de mesurer la rentabilité post-réforme : le ROA, le ROE et le ROS.

$$\text{ROA} = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Total actif}} \quad \text{ROE} = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Capitaux propres}} \quad \text{ROS} = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Chiffre d'affaires}}$$

(ii) Les variables utilisées

La variable expliquée de l'étude est donc la rentabilité post-réforme qui est exprimée par les trois indicateurs financiers déterminés ci-haut (ROA, ROE et ROS). Par ailleurs, la variable indépendante initiale est « la restructuration », qui était censée apporter des changements structurels et organisationnels. Ainsi, cette variable agit à travers plusieurs dimensions qui impactent la rentabilité post-réforme : la gouvernance, l'organisation interne, le financement, les pressions politiques et la capacité managériale.

(iii) Le schéma du modèle

Au regard de ce qui précède, le schéma du modèle de recherche peut être résumé comme suit : la réforme de 2008, agissant comme point de départ, influe sur la gouvernance, l'organisation interne, le financement, les pressions politiques et les capacités managériales, qui à leur tour, déterminent in fine la rentabilité évaluée à travers les trois indicateurs financiers : ROA, ROE et ROS.

3.3. Etude qualitative

3.3.1. Le déroulement des entretiens

Le guide d'entretien utilisé s'articule autour des différents thèmes ci-après : la perception de la restructuration, la rentabilité post-réforme, les déficits structurels, la gouvernance, le financement, les pressions politiques, les capacités managériales, la comparaison avec d'autres entreprises publiques, les pistes d'amélioration ainsi que l'analyse globale. Le tableau qui suit reprend le code utilisé pour l'interviewé, sa qualité et son expérience professionnelle au sein de cette organisation, ainsi que la durée de l'entretien.

Tableau N°1 : Description de l'interview

Code interviewé	Qualité	Expérience	Durée de l'entretien
CD – 001	Cadre supérieur	19 ans	80 minutes

Source : Elaboré par nos soins.

3.3.2 Traitement des données

La retranscription des données a été manuelle et l'approche thématique inspirée de Bardin (1977) a servi d'analyse. Cette approche a combiné une lecture verticale (par thème) et horizontale (par comparaison des réponses), et différents thèmes ont été codés et regroupés en catégories : gouvernance, organisation interne, financement, pressions politiques et capacités managériales. Cette analyse (lexicale et thématique) effectuée à la main a été complétée par une vérification avec le logiciel TROPES pour garantir la vigueur des résultats.

3.4. Etude quantitative

3.4.1. Instruments de mesure

Sans recourir à un questionnaire, cette analyse s'appuie exclusivement sur les données comptables car les instruments de mesure ont été puisés dans les états financiers pluriannuels de la REGIDESO S.A. Ces derniers ont permis d'évaluer les trois indicateurs : ROA, ROE et ROS qui vont permettre d'analyser l'impact de la réforme sur la rentabilité et vérifier si ses objectifs définis ont été atteints.

3.4.2. Traitement des données

De prime abord, une base de données a été construite sous Microsoft Excel. Ces données ont été, ensuite, déflatées selon les taux directeurs de la Banque centrale du Congo pour neutraliser les effets de l'inflation. Enfin, l'étude a recouru au logiciel JAMOVl pour réaliser une analyse statistique (analyse univariée descriptive) afin de dégager les indicateurs suivants : la moyenne, la médiane, la somme, l'écart-type, la variance, l'étendue, le minimum et le maximum.

4. Résultats de la recherche

Cette étude poursuivait pour but l'analyse des effets de la restructuration sur la rentabilité post-réforme des entreprises publiques congolaises en général, et dans le contexte de la société REGIDESO S.A, en particulier. Les résultats sont présentés en deux volets : (i) à travers une analyse statistique descriptive univariée des indicateurs de rentabilité et (ii) par une discussion qualitative réalisée en utilisant un guide d'entretien et des documents officiels.

4.1. Résultats quantitatifs

Les analyses révèlent une rentabilité globalement déficitaire après la réforme (en moyenne ROA -0,0129, ROE -0,0173 et ROS -0,139). Ce qui traduit une incapacité persistante de la REGIDESO à générer de la valeur à partir de ses actifs, à rémunérer ses capitaux propres et à transformer ses ventes en bénéfice. En outre, les valeurs médianes proches de celles de la moyenne montrent que les déficits observés ne sont pas des anomalies ponctuelles, mais bien des caractéristiques structurelles et récurrentes de la gestion de cette entreprise ; les écarts-types indiquent une faible dispersion pour le ROA et le ROE, mais une variabilité plus marquée pour le ROS, traduisant une gestion irrégulière des coûts et des revenus. Ainsi, toutes ces tendances confirment que la réforme n'a pas permis d'améliorer la performance financière de manière significative : elle est demeurée comme une opération essentiellement formelle, sans impact durable sur la rentabilité. Les comportements des variables quantitatives, pendant cette période, sont décrits dans le tableau ci-dessous :

Tableau n°2 : Statistiques descriptives univariée

	ROA	ROE	ROS
N	10	10	10
Manquants	0	0	0
Moyenne	-0.0129	-0.0173	-0.139
Médiane	-0.0111	-0.0143	-0.113
Somme	-0.129	-0.173	-1.39
Ecart-type	0.00832	0.0117	0.0958
Variance	6.93e-5	1.36e-4	0.00917
Etendue	0.0276	0.0376	0.321
Minimum	-0.0245	-0.0335	-0.285
Maximum	0.00306	0.00412	0.0355

Source : Produit par nos soins à l'aide des outputs de JAMOVl.

4.2. Résultats qualitatifs

L'analyse lexicale et thématique des données obtenues a permis de recueillir les résultats résumés dans le tableau ci-dessous :

Tableau n°3 : Résultats qualitatifs

N°	THÈMES	ELÉMENTS DE RÉPONSE
1	De la perception de la réforme	Les objectifs de la réforme ont été clairs (rentabilité, gouvernance), mais sa mise en œuvre demeure partielle et incomplète.
2	De la rentabilité post-réforme	Il s'observe une rentabilité stagnante, des déficits persistants, des pertes commerciales et techniques.
3	De déficits structurels et organisationnels	Ils sont causés par une infrastructure vieillissante, une facturation et une politique de recouvrement inefficace ainsi qu'un contrôle interne faible.
4	De la gouvernance	Elle se caractérise par une faible transparence, une absence de reporting fiable, et des audits insuffisants.
5	De financement	Il intervient de manière intermittente. Il s'y trouve également une absence de plan d'investissement pluriannuel.
6	Des pressions politiques	Existence des tarifs sociaux imposés sans compensation ou avec des subventions données très en retard. Des nominations politiques et la fourniture des services à de nombreuses entités non solvables.
7	Des capacités managériales	Il s'y trouve des compétences techniques dispersées, l'absence d'outils modernes et une culture axée vers le résultat très faible.
8	De la comparaison avec autres entreprises publiques	Par rapport à des entreprises à profil de recettes plus immédiates, la REGIDESO S.A. reste plus vulnérable au regard de la DGDA ou encore l'OCC, car elle dépend des infrastructures lourdes et de revenus sensibles.
9	Des pistes d'amélioration	Compensation tarifaire, renouvellement de l'outil de production, amélioration du processus de recouvrement, respect de délai de subventions à accorder, renforcement du système de gouvernance, respect de textes.
10	De l'analyse globale	Il se dégage un écart considérable entre les objectifs définis et les exigences sociales et la viabilité économique au sein de la REGIDESO S.A.

Source : Produit par nos soins sur base des outputs du logiciel TROPES.

4.3. Vérification des hypothèses de recherche et discussion

4.3.1. De la vérification des hypothèses

Le tableau ci-dessous reprend la synthèse sur la vérification des hypothèses départ :

Tableau n°4 : Vérification des hypothèses

HYPOTHÈSES	RÉSULTATS OBTENUS	CONSTATS
Hypothèse 1 : la restructuration des entreprises publiques opérée en 2008 n'a pas eu un impact positif sur la rentabilité de la REGIDESO S.A., tenant compte de la persistance de déficits structurels et organisationnels.	Ayant obtenu pendant dix ans consécutifs une moyenne de ROA égale à -0,0129 ; de ROE valant -0,0173 et de ROS de -0,139. Toutes ces tendances confirment que la réforme n'a pas permis d'améliorer la performance financière (la rentabilité) de manière significative au sein de la REGIDESO S.A.	Hypothèse validée
Hypothèse 2 : les contreperformances trouvées s'expliquent principalement par des facteurs de gouvernance déficiente, d'insuffisance de financement, de pressions politiques et de faibles capacités managériales.	Les contreperformances se sont expliquées par des facteurs de gouvernance (une faible transparence, une absence de reporting fiable, et des audits insuffisants) ; d'une insuffisance de financement (financement en intermittence et pas de plan de financement pluriannuel) ; de pressions politiques (existence des tarifs sociaux imposés sans compensation, des nominations politiques et de fourniture des services à de nombreuses entités non solvables) et de faibles capacités managériales (existence de compétences techniques dispersées, absence d'outils modernes et d'une culture axée vers le résultat très faible).	Hypothèse validée

Source : Produit par nos soins sur bases des analyses décrites ci-haut.

Toutes les hypothèses de l'étude formulées ont bien été vérifiées et confirmées. Ceci soutient la pertinence de l'approche méthodologique adoptée.

4.3.2. De la discussion des résultats

Cette partie confronte les hypothèses de l'étude aux résultats trouvés afin de saisir l'impact de la restructuration des entreprises publiques congolaises sur la rentabilité post-réforme.

a) De l'impact de la restructuration sur la rentabilité (H_1)

En supposant que la restructuration de 2008 n'a pas eu d'influence positive sur la rentabilité post-réforme au sein de la REGIDESO S.A., en raison de déficits structurels et organisationnels persistants, les observations de dix années consécutives ont confirmé cette hypothèse en montrant une moyenne de rentabilité négative. Ces indicateurs traduisent une incapacité chronique de cette entité à transformer ses ressources en performance financière, malgré la réforme. Ces résultats corroborent ceux de DJEMA, H., et AISSAT, L. (2015) sur le secteur public industriel algérien et ceux de CHIBANI, A., & KHARISS M. (2021) concernant le cas marocain, qui ont trouvé que malgré plusieurs phases de restructuration les entreprises publiques de leur pays respectif n'ont pas atteint la performance attendue. En considérant l'absence de prise en compte de la théorie de la valeur et de celle des coûts de transaction, il convient de soutenir que, d'un côté, la réforme n'a pas permis à la REGIDESO S.A. de générer une valeur économiquement et/ou socialement partagée entre ses partenaires, et de l'autre, elle n'a pas réduit les coûts élevés liés aux échanges. Ces coûts ont continué à peser sur la rentabilité de la REGIDESO S.A. tout en limitant l'efficacité de la restructuration.

b) Des facteurs explicatifs des contreperformances (H_2)

Ce postulat soutenait que les contreperformances trouvées s'expliquent principalement par des facteurs de gouvernance déficiente, d'insuffisance de financement, de pressions politiques et de faibles capacités managériales. Les résultats confirment cette hypothèse en montrant que le manque de transparence, l'absence de reporting fiable et des audits insuffisants pèsent sur la gouvernance. Le financement est marqué par des apports intermittents et l'absence de plan d'investissement pluriannuel. Les déséquilibres financiers sont accentués par des pressions politiques. Enfin, les capacités managériales limitées, avec des compétences dispersées et l'absence d'outils modernes, ont réduit l'efficacité de la REGIDESO S.A. Ces observations s'alignent avec celles de MUTEBA, P. & MAKENGO, D. (2025), qui insistent sur l'importance de la gouvernance et du financement dans la réussite des réformes des entreprises publiques, ainsi qu'avec les résultats de STONE, M. R. (2002), qui montrent le rôle déterminant des pouvoirs publics et des contraintes politiques dans les processus de restructuration en période de crise. Sur le plan théorique, ceci prouve que la réforme n'a pas su concrétiser les intérêts divergents des acteurs comme le prône la théorie des parties prenantes.

En somme, les résultats empiriques ont validé ces deux hypothèses. Cette discussion voudrait que toute réforme future des entreprises publiques en RDC s'articule autour de trois dimensions essentielles : la création de valeur pour les parties prenantes, la réduction des coûts organisationnels et transactionnels, et l'intégration des intérêts divergents de tous les acteurs dans une logique de gouvernance inclusive, telles que le soutiennent également DJEMA, H., et AISSAT, L. (2015), CHIBANI, A., & KHARISS M. (2021), MUTEBA, P., & MAKENGO, D. (2025) et STONE, M. R. (2002). La réforme ne pourra ainsi produire de la rentabilité positive qu'en se pratiquant à travers cette manière de faire.

5. Perspectives

L'étude des performances post-réforme des entreprises publiques au Congo, particulièrement de la REGIDESO S.A., traduit l'importance d'une nouvelle orientation stratégique fondamentale. Considérant deux différents niveaux de dimension, quelques recommandations ci-dessous ont été formulées :

- ***Au niveau de l'Etat congolais :***

Procéder à un désengagement complet dans la gestion opérationnelle ; limiter les interférences politiques ; assurer le suivi d'exécution du contrat de performance institué ; généraliser les audits externes ; privilégier la méritocratie en nommant des mandataires dotés des compétences avérées ; mettre en place un système des sanctions et incitations sur base des résultats obtenus ; allouer régulièrement les subventions budgétisées ; créer un fonds de compensation pour les déséquilibres financiers structurels.

- ***Au niveau des managers de la REGIDESO S.A. :***

Respecter le cadre légal relatif à la restructuration ; développer une culture de gestion orientée vers la performance et le résultat tangible ; moderniser les outils de production ; redynamiser la politique de recouvrement des créances ; renforcer les mécanismes de contrôle interne pour combattre l'asymétrie informationnelle ; élaborer des plans de financement pluriannuels.

En définitive, l'amélioration de la rentabilité post-réforme des entreprises publiques congolaises, et spécialement de la REGIDESO S.A., nécessite une mutation d'un système complexe tournant autour de la gouvernance, de l'organisation interne, du financement, des pressions politiques et des capacités managériales pour que ces entités participent effectivement au développement du pays.

6. Conclusion

La revue de la littérature de cette étude présente la restructuration en tant qu'un outil qui apporte une nouvelle manière de gouverner en se soldant par l'amélioration de la rentabilité des entreprises en détresse financière. Or, dans le contexte congolais en général, et de la REGIDESO en particulier, l'ingérence politique, la faiblesse du management, les lourdeurs administratives, l'existence des tarifs sociaux imposés sans compensation, l'absence d'outils modernes de travail, la dépendance budgétaire, la résistance au changement, etc. n'ont pas donné de succès à la réforme. L'analyse des indicateurs de rentabilité, demeurés négatifs sur toute une décennie, révèle un paradoxe important entre les objectifs de la restructuration tels que définis depuis 2008 et la réalité sur le terrain. Les expériences croisées (entre Algérie, Maroc et RDC) soulignent que la réussite de la réforme dépend d'une séquence précise : assainissement macroéconomique, stabilisation financière et accompagnement social sans lesquels la démarche restera inachevée et ne produira aucune valeur attendue. D'où, la réforme des entreprises publiques congolaises ne peut être réduite à une simple opération technique. En s'inscrivant dans une dimension institutionnelle et stratégique, elle doit également intégrer des aspects relatifs à la création de la valeur partagée, à la diminution des coûts élevés liés aux échanges et à la prise en compte des intérêts de toutes les parties prenantes afin de garantir toute sa gloire.

Quand bien même cette étude apporte des éclairages significatifs, il sied de reconnaître également qu'elle demeure soumise à certaines limites. Elle prend en compte trois théories pertinentes (la théorie de la valeur, la théorie des coûts de transaction et la théorie des parties prenantes), mais elle pourrait aussi être enrichie par d'autres théories telles que la théorie institutionnelle ou encore la théorie de la gouvernance publique. Ensuite, le recours à une seule étude de cas (la REGIDESO S.A.) limite méthodologiquement la généralisation des résultats

sur l'ensemble des entreprises publiques congolaises. Enfin, l'absence d'une perspective chiffrée pouvant servir d'outil d'aide à la prise de décision pour les autorités publiques reste une limite pratique. Pour contribuer au développement des connaissances, les prochaines recherches devraient s'atteler à ces limites.

Références

- (1). BARDIN, L. (1977). *L'analyse de contenu*, Presses Universitaires de France
- (2). BATSCHE, L. (2016). *La théorie de la valeur de l'entreprise*. INSEE, Université Paris-Dauphine, CEREG.
- (3). BEAUJOLIN, R. & SCHMIDT, G. (2012). *Les restructurations d'entreprises*. La Découverte, Collection Repères.
- (4). BERNIER, L., FLORIO, M., & BANCE, P. (2020). *Routledge Handbook of State-Owned Enterprises*. Routledge
- (5). BREALEY, R., et MYERS, S., (2023). *Principles of Corporate Finance*, McGraw-Hill.
- (6). CADIOU, G., & REMY, O. (2023). *Les restructurations d'entreprises, le dispositif mis en place au sein de l'État*. Annales des Mines – Réalités industrielles.
- (7). CHIBANI, A., & KHARISS, M., (2021). Restructuration du secteur public et son impact sur la performance des établissements et entreprises publics au Maroc, *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 4(4), 138 – 158.
- (8). CHOUAIDIA, M. (2020). Restructuration des entreprises publiques en Algérie : solution pour des entreprises en difficulté ? *Revue Jurisprudence*, 12(1), 01-14.
- (9). COASE, R. H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4(16), 386-405.
- (10). COHEN, E. (2004). *Analyse financière*, Economica.
- (11). COUTURIER, G. (2008). *Le plan de cession, instrument de restructuration des entreprises défailantes*, Bulletin Joly.
- (12). DAMODARAN, A. (2012). *Investment Valuation: Tools and Techniques for Determining the Value of Any Asset*. Hoboken : Wiley.
- (13). DIDRY, C., & JOBERT, A. (2010). *L'entreprise en restructuration*. Presses Universitaires de Rennes.
- (14). DJEMA, H., et AISSAT, L. (2015). Les stratégies de redéploiement/restructuration comme facteur de performance des entreprises publiques algériennes. *La Revue des Sciences Commerciales*, 14(2), 29-46.
- (15). DONALDSON, T., & PRESTON, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- (16). EUROPEAN RESTRUCTURING MONITOR (2002). Typologie des formes de restructuration, Publication sur le 123doc, eurofound,europa.eu.
- (17). FREEMAN, R.E., (1984). *Strategic management : a stakeholder approach*. Boston : Pitman.
- (18). GAMELA, O, (2021). *Introduction à la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise*, Presses de l'Université Kongo.
- (19). HASSIBA, D., & LEGHIMA, A. (2020). Les stratégies de redéploiement/restructuration comme facteur de performance des entreprises publiques algériennes, *Revue des sciences commerciales*, 19(2), 55-72.
- (20). KATAMBA NSUNGU. O. (2026). « Restructuration des entreprises publiques en République Démocratique du Congo : mythe ou réalité ? », *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 7(1), 597- 616.
- (21). LUBOYA, J., (2020). Analyse financière, ESFORCA

- (22). LUBOYA, J., & LUSILAO, J., (2025). *Restructuration des entreprises*, Centre de recherches interdisciplinaires.
- (23). MARION, A. (2015). *Analyse financière*, Dunod.
- (24). MPOY, G. (2018). *Les entreprises publiques en RD Congo : Les enjeux de la réforme*. L'Harmattan.
- (25). MUMBERE, F. (2019). *Réforme des entreprises publiques : quel rôle pour l'État congolais après le désengagement ?* Centre de Recherches Interdisciplinaires du Graben.
- (26). MUTEBA, P., & MAKENGO, D., (2025). Analyse des restructurations des entreprises du portefeuille en RD Congo : Cas de la SONAS SA. *Mouvements et Enjeux Sociaux*, 138(2), 177–182.
- (27). PORTER, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press.
- (28). République Démocratique du Congo. Loi n° 08/007 DU 07 JUILLET 2008.
- (29). STONE, M, R., (2002). *La restructuration du secteur des entreprises : le rôle des pouvoirs publics en temps de crise*. Washington, D.C. : Fonds monétaire international, Collection « Dossiers économiques », Juin 2002. ISBN: 1-58906-197-7; ISSN: 1020-7724.
- (30). WILLIAMSON, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. Free Press.
- (31). WILLIAMSON, O. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. Free Press.