

# LA GRANDE ENTREPRISE PUBLIQUE ET L'ESSAIMAGE DES PME: POUR UNE DYNAMISATION DU TISSU INDUSTRIEL LOCAL

**Placide MUAMBA MULUMBA\***  
Université catholique de Louvain - Belgique

## RÉSUMÉ

Face au délabrement des économies africaines, il est temps que la grande entreprise publique change de stratégie et qu'elle participe de manière substantielle à l'élaboration d'un système adéquat des relations inter-entreprises. Elle devrait s'appuyer sur le principe qui veut que chaque firme participante sait que l'efficacité de chacune lui permet d'augmenter sa propre performance. Cette relation devrait s'inscrire dans la durée et son but serait de créer une communauté d'intérêts pour la réalisation collective des objectifs de production. La question qui nous intéresse ici consiste à savoir comment l'on peut passer d'un modèle rigide, contraignant à un modèle plus souple fondé sur la mobilité, modèle pouvant favoriser l'éclosion des petites industries en recourant par exemple à la sous-traitance et à l'essaimage.

**Mots-clés :** entreprise publique, essaimage, sous-traitance, éclosion, schéma culturel, système de gestion, partenariat, externalisation, recentrage, Gecamines (GCM).

## 1. Introduction

L'échec du rôle de la grande entreprise africaine comme moteur essentiel d'un développement pouvant permettre la création d'un tissu industriel local n'est plus à démontrer de nos jours. En effet, les grosses firmes à production primaire tant vantées il y a peu constituent, très souvent, un frein à l'éclosion des PME et font peu affaire avec elles pour diverses raisons. Cette étude pose le problème de l'efficacité dans la conduite des entités du groupe de la Générale des carrières et des mines du Zaïre, une des plus importantes firmes du pays. À partir d'une analyse empirique, ce papier propose une contribution au débat sur la nature des nouveaux rapports devant lier les grandes entreprises africaines et les PME. L'objectif de cette communication est donc, au niveau

---

\* Placide Muamba Mulumba est Docteur en sciences du travail, Université catholique de Louvain. Adresse: ESPO/DVLP, Faculté des sciences économiques, Place Montesquieu, 4 B-1348 Louvain la Neuve, Belgique

du diagnostic, de faire l'analyse des facteurs de non croissance pour proposer, par la suite, des pistes de solution. Pour cela nous allons essayer de répondre à un certain nombre de questions relatives aux filiales ou aux segments de production qui seraient "externalisés", au potentiel d'entrepreneur, au profil des différents acteurs susceptibles de prendre les choses en main, aux ressources précises auxquels ils pourraient recourir et éventuellement aux expériences similaires qui ont été mises en branle ou ont été réalisées ailleurs.

### **1.1. Des pratiques gestionnaires bien particulières**

À la demande de la Banque Mondiale, la société canadienne Currie & Lybrand LTEE-LTD a été chargée d'effectuer un diagnostic général de l'organisation de la Gecamines dès 1981. Le but de cette mission était, entre autres, d'adapter l'organisation de la firme à l'évolution de son environnement et de ses conditions de fonctionnement, d'aider l'entreprise à améliorer à terme l'efficacité et l'efficacités des opérations. Une de façon de faire est de décentraliser une large part de responsabilités, et de susciter chez tous les gestionnaires fonctionnels le sentiment de participer à l'atteinte d'un objectif commun en développant les interfaces horizontales entre les unités de production et les unités fonctionnelles.

En effet, la GCM est un groupe multisectoriel qui a comme activité la recherche et l'exploitation des gisements miniers, le traitement des substances minérales provenant de ces gisements, la vente locale de certains produits finis soit à l'état brut ou après traitement, la santé, l'enseignement, les réalisations culturelles, le transport et l'alimentation du personnel. Pour être plus concret, disons que les promoteurs des mines de cuivre du Zaïre ont été amenés à financer le développement non seulement des installations d'enrichissement des minerais, des fonderies et des usines d'électrolyse mais aussi d'un certain nombre d'activités complémentaires, en amont (chemins de fer, barrages hydro-électriques, charbonnages, cimenteries, industrie de construction, fabrications métalliques, élevage, minoteries, huileries, industrie chimique de base) et en aval (usines d'électrolyse, fabrication de demi-produits en cuivre et en zinc).

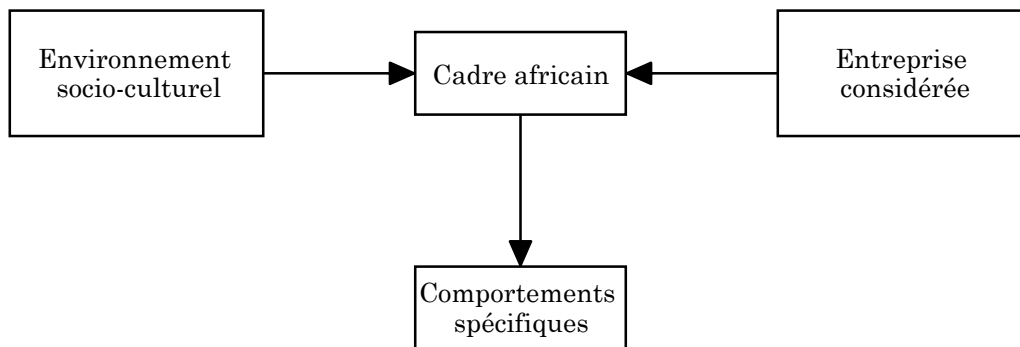
De plus, à travers une politique de stabilisation de la main-d'oeuvre, l'employeur s'engagea de manière unilatérale à s'occuper à la fois de vêtir, de soigner, d'instruire et de distraire ses agents et leurs familles. Il établit une échelle salariale récompensant l'ancienneté et encourageant la qualification professionnelle. Aussi, pour faire marcher cet immense empire (car le groupe gère tant bien que mal dans différentes villes conçues pour son personnel de cadre et ouvrier environ 56 sièges dont la liste se trouve en annexe). La Gecamines va donc développer et acquérir des habitudes et techniques de gestion bien particulières. Celles-ci peuvent être caractérisées par le primat de la logique technico-financière et la non prise en compte des aspects relationnels. Ce qui va naturellement marquer et modérer les comportements, les compétences et le type de cadre que l'on retrouve dans cette entreprise (Nyembo,1975 ; Muamba,1993).

### **1.2. Comportements et rôles multiples du cadre africain**

La prise en charge et le contrôle par l'Etat des sociétés jugées stratégiques vont précipiter les cadres africains au centre de la gestion des entreprises publiques. Ils sont désormais impliqués

véritablement dans le management de leurs organisations et y jouent un rôle multiple. La GCM ne fait pas exception dans la mesure où les cadres zaïrois sont actuellement les principaux acteurs et dirigeants du groupe. Ils vivent leur promotion dans une certaine ambiguïté du fait qu'ils subissent à la fois une forte pression de l'entreprise (obligation de respecter les règles et les normes impersonnelles) et de leur environnement socio-culturel (personnalisation et particularisation des relations publiques...). Si l'employeur exige que le cadre adopte un jeu objectif correspondant parfaitement aux schémas organisationnels, en revanche, les collègues et l'entourage le jugent sous l'aspect affectif. Cette situation assez inédite nous a poussé à choisir cette catégorie du personnel comme "unité d'analyse" lors de notre enquête sur le terrain. La figure 1 ci-dessous illustre bien l'ambiguïté du cadre africain.

FIGURE 1.  
**Comportement du cadre en double interaction.**



Il résulte de notre observation que les agents de la GCM vont le plus souvent faire allégeance à la fois au schème culturel africain et aux demandes du modèle de gestion de l'entreprise. Pour y arriver ils sont obligés d'inventer, de découvrir et de développer des stratégies en vue de faire face aux problèmes qui se posent à eux. Concrètement, ils essaient d'une manière générale de réussir une bonne carrière au sein de leur entreprise tout en cherchant à satisfaire aux pressions sociales hors-travail.

Il est vrai que, le système mis en place par le groupe que nous étudions a favorisé la transformation des habitudes et des comportements en les rendant compatibles avec les exigences de la firme. Mais on peut aussi se demander si la survalorisation des critères technico-financiers au sens strict du terme ne devrait pas être complétée par des actions visant un épanouissement beaucoup plus général. En effet, le problème qui se pose aujourd'hui est d'un tout autre type. Il est surtout celui de l'utilisation d'un personnel de plus en plus formé, évoluant à la fois dans une structure trop rigide et dans un contexte socio-culturel bien particulier. L'intervention de Currie & Lybrand visait, nous l'avons déjà dit, à essayer de corriger l'ancienne structure de la société en vue d'assurer une meilleure intégration des différentes composantes du groupe et d'adapter l'entreprise à son environnement.

On ne peut ignorer que le modèle de direction de la Gecamines a entraîné dans son sillage des méthodes, des pratiques et des valeurs qui ont fait leurs preuves certes, mais qui n'ont pas été recyclées pour épouser les contours locaux. Ce qui pose bien la question de savoir si le système

tel qu'il fonctionne actuellement est vivable au vu de la culture actuelle du pays et surtout des comportements du personnel de cadre africain.

La logique techniciste qui est en vigueur empêche cependant d'accepter que toute organisation, au delà de l'équipement ou de la technologie qu'elle dispose, est aussi un construit social négocié à travers les systèmes de représentations des acteurs en présence .

Mais, n'étant pas totalement soumis, les cadres vont agir et réagir en fonction des avantages ou inconvénients que leur offrent les situations. Nous disions qu'ils veulent bien rester dans la ligne des rôles qui leur ont été attribués officiellement, mais ils ne s'y tiennent cependant pas uniquement du fait qu'ils utilisent également toutes leurs potentialités concrètes pour faire valoir et triompher leur stratégie personnelle ou collective. Un comportement rationnel suppose de leur part, qu'ils aient conscience des enjeux, c'est-à-dire de ce qu'ils peuvent perdre ou gagner et c'est en fonction de cette conscience qu'ils établissent leurs stratégies d'action à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise. Ce qui, à terme, peut avoir des effets néfastes pour l'ensemble de l'entreprise du fait de l'inadéquation entre les pratiques gestionnaires en vigueur et les schèmes culturels locaux.

En effet, partant de l'idée que la culture industrielle était inexistante et que les gens conservent vivantes des cultures locales contraignantes à la logique économique, la GCM a développé et vulgarisé sa culture-maison bien spécifique. Celle-ci devrait être, en principe, d'autant plus solide que pour neutraliser le jeu des solidarités familiales et claniques qui seraient néfastes au bon fonctionnement de la firme. Il s'agit là d'une manière de maintenir de façon artificielle une cohérence de la gestion sans trop devoir tenir compte des particularités locales.

### **1.3. Les effets pervers et leurs conséquences**

Le caractère artificiel et factice de nombreuses organisations africaines modernes n'incite vraiment pas à la mobilisation. Il favorise plutôt le laxisme qui désorganise et détruit. De plus, les individus au travail ne peuvent vivre simultanément plusieurs systèmes de valeurs contradictoires sans risquer l'incohérence, l'anomie et l'apathie au lieu de l'esprit d'initiative recherché. L'idéal serait que les valeurs et faits culturels qu'on véhicule dans l'entreprise coïncident avec les structures culturelles de la vie environnante. Il faudrait arriver à concilier l'impératif industriel et les traditions locales afin de réduire les effets pervers qui trouvent, entre autres, leur origine dans le décalage de plus en plus profond entre les règles imposées de l'extérieur et les pratiques du milieu.

Un groupe comme la GCM est de par sa dimension et sa dispersion géographique un véritable malaxeur social. Il fait travailler ensemble des hommes et des femmes, d'âges, de religions, de races, d'ethnies ainsi que d'origines nationales et régionales très différentes. Ces hommes sont parfois opposés quant à leurs opinions politiques, et ils détiennent en plus des titres universitaires ainsi que des qualifications professionnelles de tous genres. Cette évolution du niveau de la scolarité entraîne d'ailleurs diverses tensions dans une structure organisationnelle qui reste toujours rigide et de type traditionnel. Mais pour gérer ces différences, on constate de plus en plus aujourd'hui que la compétence strictement technique ne suffit pas. Nous sommes là devant un mélange explosif qui a entraîné dans le cas de la GCM divers facteurs de non croissance,

notamment des coûts cachés énormes au niveau de la rotation du personnel, de l'absentéisme, de la quantité ainsi que de la qualité des produits et services offerts à la clientèle.

La logique technicienne véhiculée par les pratiques quotidiennes pousse sans doute les dirigeants de l'entreprise, qui sont en grande partie des ingénieurs, à dévaloriser le secteur administratif du groupe. Ce qui entraîne un climat de travail assez défavorable. De plus, malgré la taille de l'entreprise et la multitude de ses activités, l'autorité n'est pas du tout déléguée à divers niveaux. La structure hiérarchique est du type pyramidale, elle pose bien des problèmes de fonctionnement. Ainsi, pour s'assurer la conformité des comportements du personnel, la GCM compte sur une discipline quasi-militaire et le respect absolu de la hiérarchie. Tout manquement doit être sévèrement sanctionné afin de donner l'exemple. Mais la réalité est tout autre. Il s'agit en fait d'un système de gestion qui réduit considérablement le dynamisme du personnel dans le milieu du travail sauf, bien sûr, dans le sens voulu et souhaité de façon unilatérale par l'employeur. Mais il n'y parvient pas vraiment.

La crise généralisée qui sévit pour le moment au Zaïre n'arrange pas non plus les choses. C'est ainsi que pour essayer de tenir le coup les gens recourent volontiers aux détournements de fonds, à la spéculation, à la corruption, au double contrat, à la surfacturation des documents officiels ... et tout ceci encouragé par l'impunité et le désordre qui règne à tout le niveau. Nombre de salariés s'occupent donc chaque jour à beaucoup d'autres activités parallèles parce que le salaire, qui est du reste incertain, n'est qu'un revenu d'appoint.

On peut toutefois se demander pourquoi les gens n'abandonnent-ils pas leur travail ? C'est à croire que le salariat constitue malgré tout le moindre mal. Mais dans un contexte où "l'emploi officiel n'a de sens et de valeur que s'il permet l'obtention des revenus complémentaires, occultes, et au détriment de l'objet social de cet emploi " tout s'explique (Mubake, 1983 ; Muamba, 1993).

La leçon que l'on peut tirer du cas Gecamines est que le dispositif administratif seul ne saurait déterminer les comportements individuels et collectifs s'il ne tient pas compte des dynamiques sociales locales. Nous cherchons en fait à montrer que tout système de gestion, en tant qu'un construit humain, ne peut mieux fonctionner que s'il y a adhésion d'un plus grand nombre de gens. De même pour l'efficacité et le respect des règles qui ne sont possibles que s'il y a cohérence entre projet individuel et projet collectif.

Mais pour que la participation de tous soit possible, on pourrait alors "penser" un modèle qui cherche à établir un équilibre entre l'intérêt individuel et l'intérêt collectif, entre trop de règles, ce qui conduirait à la bureaucratie, et trop peu, ce qui mènerait à l'anarchie, entre l'efficacité économique et la réalisation d'un projet social, entre les différences et l'homogénéité, entre l'utopie et la réalité.

### **3. Pour un système efficace des relations inter-entreprises**

Partant du fait que la Gecamines a étalé au grand jour son incapacité manifeste à tout faire et bien, un mouvement de désintégration et de désengagement du groupe est à notre avis absolument indispensable. Il est donc question de voir s'il existe dans une éventuelle relation entre le groupe GCM et les PME locales un véritable potentiel d'interaction. Nous pensons qu'il est grand temps

que la société change de stratégie et qu'elle participe de façon substantielle à l'élaboration d'un système adéquat des relations inter-entreprises. Elle devrait "en fait s'appuyer sur le principe qui veut que chaque firme participante sait que l'efficacité de chacune lui permet d'augmenter sa propre performance et ainsi de faire des profits" (Julien, 1994).

Mais si le concept de partenariat est aujourd'hui largement utilisé pour marquer un changement dans la nature des relations qu'entretiennent plusieurs acteurs économiques entre eux, le contenu qu'il revêt varie en effet considérablement selon le type de cas auxquels il est appliqué. Ce terme peut prendre différentes formes, concerner des secteurs d'activités variés, viser la résolution de problèmes divers et s'appliquer partiellement ou globalement à l'ensemble des fonctions de l'entreprise.

Dans le cas du partenariat industriel, la relation devrait s'inscrire dans la durée et son but serait de créer une communauté d'intérêts pour la réalisation collective des objectifs de production avec espoir toutefois de réduire non seulement les coûts opératoires connus mais aussi cachés. Il s'agit là en fait de chercher à constituer un "ensemble des techniques permettant d'enrichir ou de créer des relations professionnelles plus étroites et plus rigoureuses". Il en est de même du partenariat social qui suppose également des relations industrielles, des liaisons grands groupes/PME mais provenant de l'essaimage vers l'extérieur des activités ou des hommes avec assistance sous diverses formes, et aussi pour une durée indéterminée. Le partenariat local, par contre, englobe les actions ayant pour but de revitaliser un tissu industriel local en créant des PME locales avec le soutien d'une grande entreprise. L'appui pouvant être direct avec entretien de relations bilatérales entre la grande entreprise et les PME aidées, ou indirect avec mise en place de structures locales de développement économique (Lecler, 1993).

Comme on peut le constater, la distinction entre ces différentes formes de partenariat n'est pas du tout évidente. Elle permet toutefois - et c'est important - de suggérer une approche globale si l'on veut être cohérent et efficace dans la conduite des changements organisationnels que l'on veut entreprendre. Après tout, il est bien évident que même si la vocation première de la GCM est d'ordre industriel, les aspects sociaux et locaux ne peuvent être évacués. De plus, la nouvelle stratégie que nous réclamons pour le groupe exige d'abord un changement de son état d'esprit. Ce qui devrait lui permettre ensuite d'établir des relations innovantes, faites de confiance, de parité et de partage dans le but finalement d'améliorer sa compétitivité internationale.

Une telle démarche n'est pas fortuite. Elle est presque toujours dictée par une contrainte d'efficacité face à la concurrence, et celle de la Gecamines est internationale. Il est bien évident que la présence du groupe sur le marché mondial a été largement facilitée par la richesse exceptionnelle de ses ressources. En effet, avec une teneur moyenne en métal qui s'élève à environ 4,5% cu, les gisements du cuivre les plus riches actuellement exploités sont ceux du Zaïre. La plupart des sociétés cuprifères hors d'Afrique traitent des minerais sulfurés très pauvres ayant un taux nettement inférieure à 1% cu. Notons en outre que lorsque l'entreprise fut créée il n'existait pratiquement pas de procédés techniques pour la concentration des minerais oxydés ou carbonatés. L'Union Minière s'est donc trouvée face à des problèmes entièrement nouveaux qu'il fallait résoudre par des méthodes et des techniques bien souvent élaborées sur place. C'est ainsi qu'elle a joué un rôle de pionnier dans le traitement électrochimique des minerais oxydés, l'hydrométallurgie du cuivre ainsi que dans la métallurgie du cobalt (Nyembo, 1975).

Grâce à ces perfectionnements techniques, l'industrie du cuivre du Zaïre a constitué un support important pour les fabrications destinées aux industries des secteurs électronique, aéronautique, électrique, automobile et de construction. Les produits GCM ont également contribué au développement remarquable du secteur des alliages et de l'association du cuivre avec les matières plastiques. Mais, évoluant dans un contexte international où la concurrence est très vive, surtout après la modernisation des mines du Chili, améliorer la compétitivité en réduisant autant que faire se peut les coûts liés à la production devient une nécessité, sinon une lutte pour la survie.

De plus, l'économie mondiale exige de rompre avec la logique de concentration des activités qui est encore à la mode dans les entreprises africaines. Cette pratique est considérée de nos jours comme une source d'inefficacité à cause de la lourdeur des structures qu'elle entraîne. Elle est aussi à la base des gaspillages, de l'inertie et de non croissance. Il y a également lieu de noter la faiblesse des liaisons internes entre les unités de production et la rareté des échanges entre branches d'activité. Ce qui pousse les grandes entreprises à fonctionner comme des enclaves. Notons à ce sujet que lors de la première Table Ronde économique qui s'est tenue en janvier 1986 à N'Sele, le délégué de la Gecamines a indiqué qu'une enquête réalisée en 1982 révèle que 90 % des produits manufacturés en métaux non ferreux que le pays a importé étaient susceptibles d'être fabriqués dans les laminoirs et câbleries du groupe. L'absence d'une stratégie industrielle au niveau national justifie sans doute ce type d'incohérence.

Mais pour vaincre la bataille de la compétitivité afin de gagner dans la concurrence et d'éliminer les coûts opératoires, un recentrage sur le métier principal est indispensable. Les experts recommandent vivement que l'entreprise n'exerce aucune tâche qui pourrait être exécutée aussi bien, voire mieux, par d'autres. C'est donc en limitant ses activités à des tâches essentielles qu'elle pourra améliorer sa gestion. Le problème consiste en fait à savoir s'il faut externaliser les unités les plus rentables, améliorer la gestion en vendant les unités qui marchent bien ou au contraire liquider celles qui sont les plus inefficaces. Aussi paradoxal que cela puisse paraître, dans l'absolu les deux tendances se défendent. Tout dépend de l'objectif que l'on poursuit.

### **3.1. Un recentrage sur les activités industrielles de base**

Il ressort de ce qui vient d'être dit que les activités industrielles de la GCM peuvent se limiter à la production des métaux. Ce processus comporte d'une manière générale quatre opérations principales; l'extraction, la concentration, la métallurgie et le raffinage. Par contre, les installations auxiliaires ayant pour objectif de fournir certains éléments de première nécessité à l'activité de base doivent être externalisées. Nous pensons qu'il y a lieu d'envisager que les unités qui produisent les pièces d'usure, les pièces de rechange, les processeurs métallurgiques et qui font de la petite fabrication, de la maintenance ainsi que les dépannages soient autonomisées, voire confiées aux PME et PMI dirigées dans un premier temps par les agents GCM capables de les rendre plus performantes. L'apparition de nouvelles formes d'organisations - même sans changement des rapports de propriété - permet d'espérer une meilleure adaptation des firmes aux nouvelles conditions économiques et d'assurer la survie de l'ensemble du système comme on peut le voir si bien à travers la figure 2.

Les potentialités du groupe poussent à encourager les initiatives favorisant l'externalisation de tout ce qui n'est pas stratégique pour le métier de l'entreprise. Mais bien que recommandable, cette opération comporte tout de même des risques. En effet, quand l'un des maillons arrive à défaillir, c'est l'ensemble du système qui est perturbé. Aussi pour réduire le plus possible cette éventualité, la firme-pivot a tout intérêt à se tourner d'abord vers des fournisseurs fiables, performants et qui auront été sélectionnés au préalable de façon rigoureuse. Certains d'entre-eux peuvent d'ailleurs provenir d'une éventuelle fialisation d'unités précédemmet intégrées ou de l'essaimage. De toute façon, le partenariat sous-entend à la fois confiance réciproque et coopération. Il peut s'appuyer sur un système de coopération-concurrence à base de concertation mais aussi d'encouragement au développement tout en mettant de côté les unités inefficaces (Julien, 1995). Il s'agit en fait de tout un processus d'apprentissage et d'adaptation nécessaire à l'effcience réelle des réseaux industriels (Lecler, 1993).

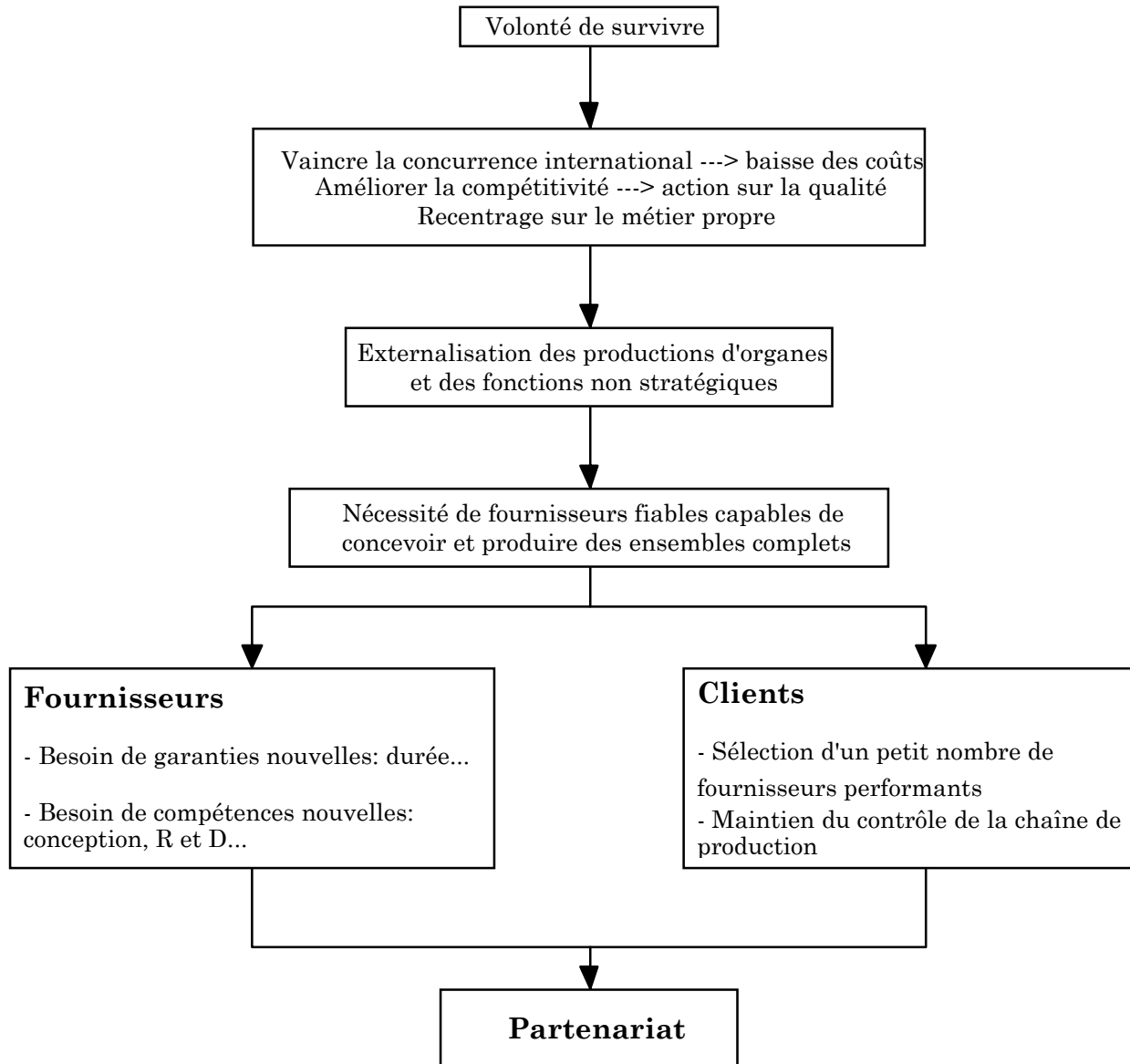
Nous pensons que la confiance entre les partenaires ainsi que la réciprocité qui la concrétise au fil de temps encouragent un dialogue conduisant à accepter les problèmes des autres pour les résoudre ensemble. La chose est possible dans le cas de la GCM, par exemple, si l'on tient compte du fait que les personnes-ressources pouvant développer et créer les PME sous-traitantes peuvent provenir de l'entreprise même. L'avantage de cette solidarité interne peut être déterminante lorsqu'il va être question de faire usage des compétences et des ressources situées dans l'entreprise et hors de ses frontières. La souplesse d'une telle pratique qui ne repose pas uniquement sur un contenu économique est à même de créer de véritables systèmes d'entreprises fondés sur des obligations contractuelles et non sur la propriété ou la hiérarchie. Dans ce cas, la hiérarchie traditionnelle, par exemple donneurs d'ordre/sous-traitants, est remplacée par la coopération. Ce qui a des effets positifs non seulement sur le climat social mais aussi sur la performance globale de l'entreprise (Julien, 1994).

Notons en outre que la prise en compte des flux sociaux (transfert des hommes, des informations, des compétences) à l'intérieur du réseau industriel, d'une entreprise à l'autre, participe à l'élaboration d'une identité collective. La culture commune permet en effet d'harmoniser l'intégration des strucures internes et des sociétés sous-traitantes. Il est bien évident que ces tentatives d'articulations des facteurs humains et économiques renforcent la capacité à produire et ont un effet de mobilisation affective.



FIGURE 2

**Les raisons de l'émergence du partenariat**  
(source: Yveline Lecler, 1993)



Le partage réciproque d'information, qui est un facteur clé dans cette nouvelle forme d'organisation, peut également être envisagé avec l'implantation d'un système d'échange électronique de données (EDI) destiné à favoriser des échanges informationnels (Raymond et Bergeron, 1993). Un paradoxe sans doute dans un pays du Tiers-Monde où certaines entreprises disposent tout de même des équipements à la pointe de la technologie.

Mais comme le dit si bien P.A. Julien, une telle architecture organisationnelle ne peut se construire rapidement. Elle doit plutôt se faire avec la croissance des entreprises de façon interne et externe en respectant le rythme de chacune d'entre elles. Elle suppose donc un langage développé en commun et des échanges systématiques à la base de la synergie créatrice.

### **3.2. Transformer les activités auxiliaires de la GCM en PMI et PME**

Disposant d'un potentiel technologique et d'un savoir-faire rares en Afrique, la Gecamines réunissait encore il y a peu des nombreux atouts qui pouvaient lui permettre de dégager des ouvertures pour la réalisation d'un nombre plus important des travaux en faveur d'autres entreprises. La GCM avait tout pour favoriser les créations de nouvelles sociétés dans le cadre d'un modèle théorique d'économie de marché et pouvait même faciliter la mise en place d'un dispositif qui puisse rendre possible, à côté des entreprises publiques, d'autres formes d'organisation.

Mais on va plutôt assister à une forte influence de la politique comme dans la plupart des pays de l'Est. Par ce biais, les dirigeants des grandes entreprises publiques vont contrôler des ressources importantes. Ils s'appuient en fait sur une centralisation paralysante.

Malgré la différence des contextes, il y a tout de même lieu de s'inspirer du processus de désagrégation du système des grandes entreprises nationales initié en Hongrie par exemple, où la plupart des nouvelles unités peuvent rester dans un premier temps une propriété de la société-mère et devenir par la suite des entités tout à fait indépendantes. Ce type de conversion est indispensable dans la mesure où il assure l'apparition de véritables propriétaires, contrairement à la politique de zairianisation de triste mémoire.

Nonobstant la crise que traverse la GCM, nous pensons que sa restructuration industrielle doit passer par la création de nouvelles entreprises, sa division en unités bien séparées qui pourront être plus tard privatisées indépendamment les unes des autres. Pour mener à bien cette politique, le groupe devrait commencer par s'appuyer sur les segments de production suivants;

#### **1. Laminoirs et câbleries (LC)**

Ces entités fournissent à d'autres unités de l'entreprise des produits manufacturés en cuivre, aluminium, zinc, plomb et divers alliages non ferreux. Il s'agit plus concrètement de tôles, barres, méplats et fils machines, de tubes, profilés, câbles nus, câbles isolés pour basse et moyenne tension.

#### **2. Usines chimiques de Shituru (US).**

Cet ensemble comprend une usine de production d'acide sulfurique, une usine d'hydrolyse d'huile de palme pour l'élaboration d'huile hydrolysée utilisée dans la concentration de minerais oxydés et une usine de fabrication de produits plastiques (Induplast) qui fournit des tuyaux, gaines, cordons, plaques, diverses pièces en plastique pour assemblage et soudure, moulage sous pression et pour la pose des revêtements anti-abrasifs.

### **3. Carrières et Usines de Kakontwé (C.C.C).**

On exploite à Kakontwé un gisement de calcaire. Une bonne partie de la production de cette unité sert à la fabrication de la chaux nécessaire aux opérations métallurgiques. A proximité de ces carrières fonctionnent une usine à chaux et une usine à ciment. Cette dernière produit bien entendu du ciment métallurgique à partir de scories d'autres entités de la GCM.

### **4. Les Ateliers (ACP et AO).**

Il existe dans chaque siège du groupe, notamment à Likasi et à Kolwezi, des ateliers qui sont en mesure d'assurer tous les travaux de rénovation, de réparation, de menuiserie, de construction mécanique et électrique requis pour une entreprise industrielle éloignée de ses sources d'approvisionnement et de ses fournisseurs d'équipements.

### **5. Les Centrales électriques.**

Les besoins en énergie électrique de la GCM sont suffisamment couverts par la ligne THCC Inga-Shaba bien que l'entreprise dispose en plus de quatre centrales hydroélectriques dont deux sont installées sur la rivière Lufira et deux autres sur le fleuve Lualaba. Largement sous-utilisées, ces unités peuvent aider au développement des PMI et PME de la région.

La procédure d'essaimage vers l'extérieur, des activités ou des hommes avec assistance sous diverses formes, doit être suscitée dans le but d'aider et d'encourager les éléments capables qui le désirent à créer leurs propres entreprises et à s'insérer de façon efficace dans le tissu industriel local.

L'idée d'étudier les PME initiées dans ce contexte nous invite à une réflexion centrée sur un modèle dynamique d'"entreprises partagées" basé sur de nouveaux concepts du changement technologique, aussi bien matériel qu'immatériel et organisationnel, et a adapté à un système de grandes et de petites entreprises travaillant en partenariat. Cette stratégie devrait favoriser une meilleure compétitivité des firmes face à la mondialisation des marchés. Elle devrait également permettre d'acquérir une expertise avancée en marketing et en gestion dans la mesure où les entrepreneurs zairois manquent d'expérience pour agir dans un marché libre.

Mais le Shaba (Katanga) a conservé une structure archaïque d'industries dont la reconversion constitue sûrement l'une des tâches les urgentes. Malgré ses potentialités naturelles, malgré son histoire, la région manque de ce que l'on appelle "l'environnement entrepreneurial" bien qu'elle a longtemps disposé des ressources humaines à la compétence technique reconnue, formées dans les grandes écoles et même au sein de l'entreprise.

En effet, depuis de nombreuses années, cette entreprise freine systématiquement l'éclosion et le développement de la PME. Par une politique d'approvisionnement bien particulière, elle a créé au Shaba un type d'économie marqué par le dérèglement et la perturbation des mécanismes réguliers des activités commerciales et industrielles. En distribuant à son personnel des denrées de première nécessité à des prix réduits et en limitant la sous-traitance, elle provoque le reflux des

revenus monétaires dans ses caisses, privant ainsi les circuits économiques locaux de la sève nécessaire.

Il y a lieu de déplorer cette politique qui consiste à négliger systématiquement le marché local, alors que l'entreprise peut arriver à le desservir en développant par exemple la sous-traitance à partir des PME qui peuvent devenir par la suite tout à fait indépendantes. Ce constat est d'autant plus malheureux, que la GCM dispose par exemple des câbleries qui sont en mesure de réaliser pratiquement toute la gamme des fils et câbles basse tension couramment utilisés sur le marché national, c'est-à-dire du simple fil isolé aux gros câbles d'énergie à 4 conducteurs. Et dire que la demande existe bel et bien. Parmi d'autres possibilités de valorisation, nous citerons le cas du gypse qui est un rejet du sulfate de calcium et un intrant indispensable dans la fabrication du ciment. Les cimenteries du Zaïre l'importent en grande quantité, bien que les niveaux de production des usines GCM de Shituru et de Luilu dépassent largement les besoins du pays. Que ce soit dans le domaine du bâtiment ou dans celui de la construction métallique, les diverses unités du groupe sont en mesure d'inonder le marché national des divers produits.

Il se pose là un sérieux problème d'organisation qui handicape sensiblement la bonne marche des affaires du fait que la GCM ne peut exceller dans toutes les activités. Nous pensons qu'une politique de désengagement progressif aura pour effet d'impliquer davantage les petites unités de production. Ce qui favorisera un renforcement du tissu industriel par une intégration en amont comme en aval et accroîtra les initiatives d'investissement de la part d'autres acteurs économiques.

En fournissant certaines machines et matières premières pour un temps, à des prix de faveur ou à crédit, les grandes entreprises participent concrètement à l'éclosion des petites industries. Il ne faudrait pas non plus exagérer l'importance de l'obstacle financier au développement des PME. Diverses enquêtes menées auprès de chefs de petites et moyennes entreprises mettent en évidence le rôle essentiel joué par l'autofinancement et la rareté des crédits officiels. La bonne marche des affaires semble en effet moins conditionnée par le capital que par l'accès et l'adaptation à des marchés de plus grande taille. Un des problèmes majeurs de l'économie zairoise est d'ailleurs la défaillance du système bancaire, bien que des secteurs entiers de commerce et de l'industrie s'appuient sur des associations d'épargne informelle pour assurer leur croissance. En effet, depuis très longtemps, les banques commerciales n'ont joué qu'un rôle fort limité, non seulement dans le financement de la PME, mais aussi dans le crédit aux entreprises et aux particuliers. Cette situation trouve notamment son origine dans le contexte historique et institutionnel qui jusqu'ici n'a favorisé que les activités de spéculation.

En encourageant ceux de leurs collaborateurs qui prennent leur retraite, mais aussi les membres capables et expérimentés de leur personnel en activité à créer leurs propres entreprises, les grandes entreprises favorisent l'esprit d'initiative. Il en est de même quand elles aident les anciens travailleurs à mieux utiliser leur capital-pension et à rentabiliser les équipements des certains services qui sont largement sous utilisés. Nous pensons particulièrement aux services d'informatique et de la télécommunication du groupe.

Une autre forme d'aide possible peut consister à offrir aux nouveaux entrepreneurs un débouché pour leurs produits, soit en concluant avec eux des accords de sous-traitance, soit en leur trouvant des débouchés ailleurs (Watanabe, 1970).

### **3.3. Favoriser la sous-traitance**

Les dirigeants des grandes entreprises publiques doivent en effet encourager de diverses manières la création de la petite industrie, fournir des renseignements et des conseils. Nous pensons par exemple à la mise en place d'un centre de formation et d'orientation, aux services d'information et de consultation ainsi qu'à l'organisation des conférences et des expositions.

Ces différentes activités ne doivent pas forcément avoir un caractère marchand, elles peuvent même porter, comme nous l'avons déjà signalé, sur des prêts de personnel et des machines ainsi que la circulation des informations informelles. L'autorité doit surtout pousser les jeunes entrepreneurs à être plus pragmatiques. Ils doivent acquérir des qualifications combien appréciables que la plupart des chefs d'entreprise acquièrent par la pratique et l'expérience en travaillant pour le compte d'autrui d'abord.

L'Etat doit assumer à l'égard de la sous-traitance un rôle actif, stimuler les activités industrielles déployées par les PME et les encourager, amener les grandes et petites entreprises à se connaître, à se concerter et à collaborer afin de mieux utiliser les ressources locales et atteindre une meilleure intégration économique.

Il convient en fait, d'aider à la constitution d'une forme de milieu industriel (artisanal ou proto-industriel) ou d'entreprise - partagée dans le but de valoriser les réserves de productivité et d'initiative, aider par exemple à développer de façon efficace les relations de coopération-concurrence dans l'industrie mécanique (fabrication de pièces de rechanges, de petits équipements et même de machines-outils). Le développement d'une culture technique et surtout d'un milieu innovateur facilite en effet le partage du savoir et du savoir-faire (Julien, 1995).

Des comportements similaires peuvent se concevoir dans bien des secteurs de la vie économique. La GCM peut en être la cheville ouvrière du fait qu'elle dispose d'un potentiel technologique important. Signalons qu'actuellement, les prestations de l'atelier central de Panda sont destinées à 95 % pour le groupe et seulement 5 % pour le reste du secteur national. Ce qui n'est pas du tout normal compte tenu du niveau de la demande nationale qui reste non satisfaite.

Il y a lieu de réglementer le partage des domaines d'activités en ce qui concerne les relations de sous-traitance. Les productions qui nécessitent une certaine taille d'entreprise, des équipements très sophistiqués ou réclament un haut niveau technologique seront par exemple réalisées en interne. Celles qui n'exigent pas de manipulation assez complexe seront sous-traitées (Lecler, 1988). Ainsi, dans le but d'assurer des débouchés aux petits sous-traitants, on peut décider de leur réserver certaines activités industrielles et encourager les grandes entreprises à utiliser des pièces et des éléments fabriqués par eux (Watanabe, 1974).

L'établissement d'un partenariat commercial est à encourager. Les sociétés donneurs d'ordre peuvent même s'occuper de façon paternaliste - ne fût ce que dans un premier temps - de leurs

sous-traitants. En leur cédant une partie de la clientèle, elles les aident à s'installer. Ce qui est d'une grande importance dans un pays où les communications posent d'énormes problèmes de commercialisation. Cela permet également d'étendre l'efficacité du donneur d'ordre jusqu'au sous-traitant dans la mesure où ce dernier fini par adopter le système de production qui lui est imposé.

En effet, la sous-traitance commerciale est une stratégie qui peut être très efficace surtout lorsque les grandes entreprises prennent à leur compte, du moins dans un premier temps, la tâche d'écouler les produits finis réalisés par les receveurs d'ordre. Elle peut jouer un rôle considérable dans le développement de la PME.

Il s'agit là d'une démarche pouvant aider à réduire la tension et à améliorer le climat social parmi le personnel. La sous-traitance donne en effet plus de liberté et de souplesse aux agents dynamiques qui veulent se réaliser. Ce système offre également des avantages dans la mesure où il réduit les risques d'investissements moins rentables et permet de se consacrer uniquement à l'aspect technique de la production.

Le développement des petites unités de production tout autour d'une firme-pivot est une solution d'avenir. Mais il faudrait pour cela, qu'on arrive à surmonter un certain nombre d'obstacles et non de moindres. Parmi ceux-ci, nous pouvons citer la passivité, l'absence de tout esprit d'entreprise ainsi que le manque d'un encadrement institutionnel adéquat.

### **3. Conclusion**

Une grande firme comme la Gecamines, ne peut être bénéfique pour l'ensemble de la communauté que si elle favorise l'éclosion des petites industries en recourant, par exemple, à la sous-traitance et à l'essaimage. L'action des anciens employeurs et de leurs relations d'affaires ont, en effet, été d'une forte assistance dans la création de la plupart des PME à travers le monde. Les personnes-ressources susceptibles de développer et de créer ces PME sous-traitantes peuvent provenir de l'entreprise même. L'avantage de cette solidarité interne est déterminante lorsqu'il va être question de faire usage des compétences et des ressources situées dans l'entreprise, voire hors de ses limites. La GCM devrait en fait initier diverses actions dans l'espoir de réduire les nombreux obstacles que rencontrent les entrepreneurs locaux, compte tenu de la faillite des institutions bancaires et autres qui ont joué jusque là qu'un rôle trop marginal dans l'éclosion de la PME. Enfin, malgré la différence de contexte, nous pensons que le processus de désagrégation du système des grandes entreprises nationales, déjà initié dans certains pays de l'Est, peut également nous servir de référence.

### **Bibliographie**

ANDROUNIS, A.(1988), L'internationalisation des PMI japonaises, *Dossier IST*, n°10, UCL, pp. 35-54.

- BARTA, G. (1992), Processus de désagrégation du système des grandes entreprises nationales en Hongrie, *Revue Internationale PME*, vol.5, n°1, p. 63-75.
- BERGERON, F. et RAYMOND, L. (1993), "Echange de documents informatisés dans la PME et la grande entreprise: une étude comparative", CIFPME, Carthage, Tunisie.
- JULIEN, P.A. (1994), *L'entreprise partagée: contraintes et avantages*, Gestion, vol. 19, n° 4, p. 48-58, Tiré à part.
- JULIEN, P.A. (1995), "Entreprenariat et développement régional: une approche dynamique", ACFAS, UQUAR.
- LECLER, Y. (1988), Les PMI sous-traitantes face aux enjeux des années quatre-vingt, *Dossier IST*, n° 10, UCL, pp. 11-31.
- LECLER, Y. (1993), *Partenariat industriel. La Référence japonaise*, Interdisciplinaire.
- MUAMBA, M. (1993), "Relativité culturelle et management des entreprises africaines", *Cahier orange*, n° 39, UCL.
- MUBAKE MUMEME, (1984), Crise, inflation et comportements individuels d'adaptation au Zaïre; solution ou aggravation du problème, *Zaïre-Afrique*, 25<sup>e</sup> année, n°185, pp. 263-272.
- NYEMBO S. (1975), *L'industrie du cuivre dans le monde et le progrès économique du copperbelt Africain*, Bruxelles, Renaissance du livre.
- SAINSAULIEU, R. (1987), *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Dalloz, 390 p.
- WATANABE, S. (1970), L'esprit d'entreprise et les petites affaires industrielles au Japon, *R.I.T.*, vol. 102, n°6, pp. 589-640.
- WATANABE, S. (1974), Le développement de la petite entreprise et de la sous-traitance. Réflexions sur certaines politiques actuelles, *R.I.T.*, vol. 110, n° 5, pp. 437-456.