

MANAGEMENT STRATEGIQUE ET REFLEXION SUR L'ENVIRONNEMENT DES ENTREPRISES PUBLIQUES DE LA RD CONGO :

cas de la REGIDESO et de la SNEL

par

Fiston MORISHO BIN MORISHO

*Apprenant, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion,
Université de Kinshasa*

Résumé

Cet article vise donc à mettre en lumière les enjeux stratégiques auxquels font face ces entreprises et à proposer des pistes d'action pour une meilleure gestion de leurs ressources et de leurs missions. La méthodologie mise en œuvre est de type qualitatif. Nous avons choisi de travailler sur deux entreprises publiques congolaises opérant l'une dans le secteur de distribution d'eau et l'autre dans le secteur d'énergie électrique. Une analyse approfondie de la matrice PESTEL et du FFOM de l'environnement des entreprises publiques en RDC telles que la REGIDESO et la SNEL est essentielle pour élaborer des stratégies de gestion efficaces et s'adapter aux défis changeants de leur environnement externe. L'engagement en matière de gouvernance, d'innovation et de durabilité sera crucial pour transformer leur performance et leur réputation.

Mots-clés : *Management stratégique, environnement, entreprise publique*

Abstract

This article therefore aims to highlight the strategic challenges faced by these companies and to offer avenues for action for better management of their resources and missions. The methodology implemented is of qualitative type. We have chosen to work on two Congolese public companies operating one in the water distribution sector and the other in the electrical energy sector. An in -depth analysis of the Pestel matrix and the swot of the environment of public enterprises in the DRC such that Regideso and SNEL is essential to develop effective management strategies and adapt to changing challenges of their external environment. The commitment in governance, innovation and sustainability will be crucial to transform their performance and their reputation.

INTRODUCTION

Le management stratégique est un domaine essentiel qui vise à adapter les organisations à un environnement en constante évolution. Dans le contexte des entreprises publiques congolaises, telles que la Régie de Distribution d'Eau (REGIDESO) et la Société Nationale d'Électricité (SNEL), cette discipline prend une importance particulière. En effet, ces entreprises jouent un rôle crucial dans le développement économique et social du pays, en assurant l'accès à l'eau et à l'électricité, deux ressources vitales pour le bien-être des citoyens et la croissance des entreprises.

L'environnement dans lequel évoluent REGIDESO et SNEL est marqué par des défis divers, allant de la gouvernance institutionnelle à la pression économique, sans oublier les enjeux sociaux et environnementaux. Les réformes nécessaires dans le secteur public, confronté à des problématiques telles que la corruption, l'inefficacité et le manque d'investissement, exigent une approche stratégique rigoureuse.

La présente réflexion se penche sur l'identification des forces, faiblesses, opportunités et menaces (analyse SWOT) qui caractérisent ces entreprises, tout en considérant le cadre institutionnel et les politiques publiques qui influencent leur fonctionnement. Également, nous explorerons les perspectives de transformation et d'innovation qui pourront contribuer à améliorer leur performance et leur capacité à répondre aux besoins des populations.

L'objet de cet article consiste à répondre à la problématique suivante : quels sont les enjeux stratégiques auxquels font face les entreprises publiques congolaises, comme la Régie de Distribution d'Eau (REGIDESO) et la Société Nationale d'Électricité (SNEL) ? Plus précisément, la matrice FFOM de la REGIDESO et de la SNEL mettra en évidence des opportunités et des défis spécifiques auxquels ces entreprises publiques font face en RDC.

Ainsi, ce texte s'articule autour de trois points outre cette introduction qui s'achève et la conclusion qui met fin à la dissertation. Le premier point aborde l'approche conceptuelle, le deuxième point traite de la méthodologie et enfin le troisième point présente, discute ou analyse les données de l'étude.

I. APPROCHE CONCEPTUELLE

Un mot revêt plusieurs sens à telle enseigne que ses utilisateurs peuvent en avoir les significations différentes dans l'optique d'une certaine contingence. Nous allons préciser les sens des concepts clés utilisés dans cet article pour dissiper toute éventuelle confusion.

1.1. Le Management Stratégique

1.1.1. Définition et importance

La gestion stratégique est un processus par lequel les organisations définissent leurs objectifs à long terme et élaborent des plans pour atteindre ces objectifs. Elle implique l'analyse de l'environnement interne et externe de l'organisation, la formulation de stratégies, leur mise en œuvre et l'évaluation des résultats⁸.

Le management stratégique est une méthode de gestion qui consiste à gérer simultanément l'environnement externe et les ressources internes de l'entreprise de façon à générer des avantages compétitifs durables dans un contexte très concurrentiel.⁹ D'autres pensent que le management stratégique est une méthode de gestion d'une entreprise qui vise à déterminer et mettre en œuvre les objectifs à long terme de l'entreprise, en utilisant des ressources pour

maximiser sa performance et sa réussite sur le marché. Ce type de management implique la planification, la mise en œuvre et l'analyse des résultats¹⁰.

Pour garantir le succès, le management stratégique s'active autour de cinq principales étapes-clés que voici :

- évaluation de l'environnement : analyse de l'entreprise, de la concurrence et des tendances du marché.
- définition de la vision, de la mission et des objectifs de l'entreprise.
- élaboration de la stratégie : détermination des activités-clés pour atteindre les objectifs, mobilisation des ressources nécessaires, choix stratégiques, etc.
- mise en œuvre de la stratégie qui permettra d'atteindre les objectifs fixés.
- contrôle : suivi et analyse des résultats, réajustement de la stratégie si nécessaire.

La mise en place d'un plan de management stratégique peut permettre aux entreprises de mieux s'adapter à leurs environnements.

1.1.2. Types de managements stratégiques

A côté de la diversité de la typologie de management stratégique qui existe, nous pouvons souligner les trois formes existantes. Il s'agit du management stratégique opérationnel, du management stratégique tactique et du management stratégique global.

1.1.2.1. Le management stratégique opérationnel

Ce type de management concerne l'ensemble des décisions prises par la hiérarchie concernant la gestion courante de l'entreprise. Ces décisions prises sur le court ou le moyen terme ont pour objectif d'optimiser des ressources pour atteindre des objectifs fixés.

1.1.2.2. Le management stratégique tactique

Bien qu'interdépendantes, la tactique et la stratégie comportent des différences fondamentales. La gestion tactique désigne l'ensemble de techniques et d'actions quotidiennes permettant d'atteindre un ou plusieurs objectifs à court, voire à très court terme. Contrairement à la stratégie, la gestion tactique nécessite souvent une décision rapide.

1.1.2.3. Le management stratégique global

Le management stratégique global est un mode de développement qui consiste à faire des choix stratégiques pour gérer efficacement l'activité d'une entreprise. On distingue quatre types de stratégies globales :

- La spécialisation : se concentre sur une seule activité

⁸ Morisho bin Morisho F, Travail pratique du cours de l'environnement des entreprises DEA, p2 2022.

⁹ <https://www.esam-ecoles.com>

¹⁰ <https://www.reactive-executive.com>

- La diversification : faire plusieurs activités, liées ou non
- L'intégration : prendre en charge les différentes étapes qui donnent vie au produit/service de l'entreprise, sans passer par des fournisseurs ou sous-traitants (faire tout, tout seul)
- L'externalisation : confier l'exécution de certaines fonctions à des prestataires externes (faire-faire).

1.1.3. Les outils utilisés dans le management stratégique

Les principaux outils utilisés dans le management stratégique sont l'analyse SWOT (Strength-Weakness-Opportunities-Threats), la matrice BCG (Boston Consulting Group) et la matrice GE (General Electric).

1.1.3.1. L'analyse ou la matrice SWOT

Dans cette matrice, les objectifs d'une entreprise sont basés sur l'analyse complète de son environnement interne et externe. L'analyse interne permet d'identifier les forces et les faiblesses de l'entreprise à travers une analyse comparative concurrentielle ; tandis que l'analyse externe révèle la relation entre l'entreprise et son environnement, permettant ainsi d'identifier les opportunités à saisir et les menaces susceptibles d'affecter ses facteurs clés de succès.

1.1.3.2. La matrice BCG

La matrice BCG est un outil d'analyse qui permet de cartographier son portefeuille d'activités selon l'attractivité du marché ciblé et de la part de marché relative de l'entreprise. Cette matrice permet aussi à toute entreprise de s'adapter rapidement aux évolutions dans un marché concurrentiel et de prendre des décisions plus éclairées.

1.1.3.3. La matrice GE

Cette matrice est une analyse précise du portefeuille d'activités stratégiques d'une entreprise. Elle permet à l'entreprise de procéder à la hiérarchisation de ses investissements en déterminant les activités à valoriser ou non.

1.2. L'entreprise

1.2.1. Définition et rôle de l'entreprise

L'entreprise peut être définie comme « une entité physique ou morale qui a pour objet et responsabilité de combiner des facteurs de production en vue de produire les biens ou des services destinés au marché¹¹ ». Cette définition s'apparente à celle d'A. Verhulst qui, pour lui, « une entreprise est une cellule économique où sont combinés, à l'initiative et sous la responsabilité de l'entrepreneur, les facteurs nature, travail et capital, en vue de la production des biens et/ou services dans le but de lucre¹² ».

Pour ce qui nous concerne, nous dirons avec Georges Demay, qu'une entreprise, qu'elle soit industrielle ou commerciale, publique ou privée, est un ensemble d'hommes et des capitaux organisés et dirigés en vue de concourir en des circonstances données, pour le plus longtemps possibles, et au meilleur coût à la conception, à la réalisation, à la diffusion et à la vente avec profit d'un produit ou d'un service¹³.

Dans cette perspective, toute entreprise revêt trois rôles : le rôle technique (est de produire dans les meilleures conditions, par une bonne organisation, des bons procédés), le rôle économique (adapter la production aux besoins de la consommation, produire le volume de plus en plus élevé à des coûts de plus en plus bas) et le rôle social (répartir équitablement les revenus de la production)⁵. Le rôle principal des entreprises est de produire des biens ou des services qui sont vendus aux consommateurs.

1.2.2. Typologie

Les types gigantesques d'entreprises font à ce que leur perception soulève des polémiques incontestables. Ainsi nous pouvons trouver dans la littérature les différentes formes⁶. Pour nous limiter

¹¹ SIMON J., *Vocabulaire économique*, S.L, S.D, p. 52.

¹² VERHULST A., *Economie d'entreprise*, éd. CRP, Kinshasa, 1984, p. 9.

¹³ DEMAY G., *Comment juger une entreprise : analyse et évaluation*, éd. Dumod, Paris, 1973, p. 14. ⁵ CRUTZEN A., *Economie politique*, éd. WESMAEL-Charles, Namus, 1971, p. 75.

⁶ VERHULSTA., *Op.cit*, pp. 9-10.

à ce qui nous est important, nous présentons les types d'entreprises d'après leur forme juridique. Ainsi, selon ce critère de classification, nous avons :

1.2.2.1. Les entreprises publiques

Ce sont des entreprises dont le capital est détenu majoritairement ou en totalité par l'Etat. Ce sont des entreprises sur lesquelles les pouvoirs publics peuvent exercer directement ou indirectement une influence dominante du fait de la propriété, de la participation financière ou des règles qui les régissent. Les entreprises publiques ont pour finalité exclusive la satisfaction de l'intérêt général, c'est-à-dire la création de services qui procurent un bien-être à tous les individus d'une société donnée.

1.2.2.2. Les entreprises privées

Elles sont des entreprises dont le capital appartient totalement à des personnes physiques ou morales particulières (les privées). Les entreprises privées ont pour objectif la réalisation et la maximisation du profit.

1.2.3. Défis du management public

Appliqué au niveau des décideurs, le management public exige une forte capacité de ces derniers à disposer d'une analyse approfondie des ressources, des compétences et de l'environnement pour tout produit ou service qu'ils souhaitent mettre en place. Cette analyse a un impact sur l'ensemble de l'entreprise et sur le long terme.

L'un des grands défis du management public réside dans la prise de décision. Cela suppose de longs et délicats processus d'apprentissage afin de pallier à plusieurs pathologies, notamment les décisions mécaniques prises au sommet sans considérer les réalités du terrain. Des décisions unilatérales et ascendantes sont très constatées dans le secteur public de manière aiguë et accentuée, comme le soulignent Annie et Cécile (2015)¹⁴. Les DAS sont des axes de la stratégie classique qui cherchent à assurer sa rentabilité, son développement, sa pérennité et le bien-être qu'elle apporte aux salariés » (wikipedia, s.d.)(Bakengela, 2023)¹⁵.

1.3. L'environnement de l'entreprise

1.3.1. Définition

Selon R. DE Bruecker (1995, P.26), « l'environnement de l'entreprise est défini par rapport à tout ce qui est situé en dehors : la technologie, la nature des produits, les clients et les concurrents, les autres organisations, le climat politique et économique, etc. ». L'environnement de l'entreprise comprend tous les éléments qui sont extérieurs à l'entreprise, qui ne sont pas soumis directement au contrôle de l'entreprise, mais qui sont susceptibles d'exercer une influence sur elle et sur sa capacité à atteindre les objectifs qu'elle s'est fixée.

1.3.2. Caractéristiques

L'environnement de l'entreprise peut se présenter dans différents états et cela en fonction de trois caractéristiques principales qui sont :

- La stabilité : Fréquence et rapidité des changements
- La complexité : importances des relations d'interdépendances qui relient les différentes variables de l'environnement (effet qu'un changement peut apporter)
- L'incertitude : disponibilité de l'information et possibilité de prévoir les évolutions de l'environnement.

1.3.3. Niveaux d'études de l'environnement

C'est en fonction du degré d'influence des éléments (plus ou moins fort) que l'on peut distinguer trois niveaux d'environnement : macro, méso et micro.

1.3.3.1. Le macro environnement

Certains auteurs appellent ce niveau l'environnement général et le définissent comme un ensemble de facteurs externes à la firme qui ont une influence sur ses opérations mais sur lesquels la firme exerce un faible contrôle (J. D. THOMPSON, 1967). Il se résume en analyse PESTEL (politique/ économique/

¹⁴ Thierart, Annie, & Cécile. (2015). Le management. Cité par MUPIER MUKA NAOMIE, HEC-Ecole de gestion de l'Université de Liège, Master en sciences de gestion, Optimisation du management stratégique et opérationnel de ligne maritime congolaise SA, entreprise publique commerciale en république démocratique du Congo (2019-2023) 2023-2024.

¹⁵ wikipedia. (s.d.). Consulté le Mars 2024, sur wikipedia: <https://fr.wikipedia.org/wiki/Manager>

socioculturel/ technologique/ écologique/ légal) et comprend les éléments susceptibles d'exercer une influence sur l'ensemble des activités économiques.

1.3.3.2. Le Méso environnement

Ce niveau d'analyse s'intéresse aux caractéristiques du jeu concurrentiel dans un secteur donné. L'analyse du méso environnement a pour objectif d'expliquer le fonctionnement du système productif, de comprendre les comportements des agents exerçants dans un secteur donné et comprendre les stratégies des pouvoirs publics et leur impact sur le secteur.

1.3.3.3. Le Micro environnement (ou environnement spécifique)

Est constitué des acteurs avec lesquels l'entreprise entretient des relations directes et sur lesquels l'entreprise a une certaine possibilité d'agir à l'aide de sa stratégie. La notion de l'environnement spécifique fait souvent intervenir la notion des parties intéressées ou prenantes (stakeholders). On désigne ainsi les personnes, les groupes et institutions sur qui les résultats obtenus par l'entreprise auront des répercussions directes ou indirectes. Le micro environnement se compose des clients, des réseaux de distribution, des concurrents, des fournisseurs, des produits de substitution, des concurrents potentiels et des collectivités locales.

II. APPROCHE METHODOLOGIQUE

La mise en œuvre de méthodes et techniques de management stratégique adaptées est cruciale pour les entreprises publiques comme REGIDESO et SNEL en RDC. Une compréhension approfondie de leur environnement externe et de leurs capacités internes permettra d'améliorer leur performance et de mieux répondre aux besoins de la population. Une approche proactive et visionnaire, axée sur l'innovation et la transparence, est nécessaire pour surmonter les défis actuels et futurs.

Dans cet article, la méthodologie mise en œuvre est de type qualitatif. Nous avons choisi de travailler sur deux entreprises publiques congolaises (REGIDESO et SNEL) opérant l'une dans le secteur de distribution d'eau et l'autre dans le secteur d'énergie électrique. La collecte des données a été réalisée par des entretiens semi-directifs avec les différents cadres et agents administratifs de ces deux entreprises publiques. Des données issues des sites internet et documents produits par les deux entreprises ont été aussi utilisées dans notre étude. Le guide d'entretien que nous avons réalisé a été structuré autour de trois axes principaux :

- identification de l'entreprise : les informations générales sur le management de l'entreprise ;
- questions relatives aux caractéristiques du mode de management stratégique ;
- informations relatives à l'analyse qualitative de l'environnement de l'entreprise tant interne qu'externe.

III. ANALYSE ET PRESENTATION DES RESULTATS

3.1. Analyse PESTEL des entreprises publiques congolaises

Voici quelques réflexions sur l'environnement de ces entreprises et sur leurs contextes à adopter :

3.1.1. Analyse de l'environnement externe

Comprendre les défis économiques, politiques et sociaux en République Démocratique du Congo (RDC) est crucial. Les entreprises publiques doivent naviguer dans un environnement instable, marqué par des enjeux tels que la corruption, l'insécurité et les infrastructures déficientes. Explorer des synergies avec le secteur privé pour améliorer l'efficacité et l'innovation. Cela peut inclure des initiatives pour attirer des investissements étrangers dans les infrastructures.

3.1.2. Vision stratégique

Intégrer des principes de durabilité dans la gestion des ressources. Pour la REGIDESO et la SNEL, cela pourrait signifier investir dans des technologies d'eau et d'énergie renouvelable pour répondre aux besoins croissants de la population. Adopter des innovations, comme des systèmes de gestion des données et des plateformes numériques, pour améliorer la transparence et l'efficacité opérationnelle.

3.1.3. Approche proactive

Mettre en place des mécanismes de veille stratégique pour anticiper les évolutions du marché et les besoins des usagers. Cela peut passer par des enquêtes de satisfaction et l'analyse des tendances démographiques. Investir dans la formation et le développement des compétences des employés pour assurer une main-d'œuvre qualifiée et motivée.

3.1.4. Engagement des parties prenantes

Etablir des canaux de communication ouverts avec les usagers pour recueillir leurs avis et suggestions. Cela peut renforcer la confiance et l'adhésion aux projets d'amélioration. Travailler en étroite collaboration avec les gouvernements locaux pour aligner les objectifs des entreprises publiques avec les besoins régionaux.

3.1.5. Évaluation et ajustement

Développer des indicateurs de performance clairs pour évaluer l'efficacité des initiatives stratégiques. Cela peut inclure des mesures de satisfaction des clients, d'efficacité énergétique et de rentabilité. Être prêt à ajuster les stratégies en fonction des résultats obtenus et des changements dans l'environnement externe.

Les entreprises publiques congolaises comme REGIDESO et SNEL doivent adopter une approche proactive et visionnaire pour relever les défis auxquels elles font face. En intégrant des pratiques de développement durable, d'innovation technologique et d'engagement communautaire, ces entreprises peuvent non seulement améliorer leurs performances, mais aussi contribuer au développement économique et social de la RDC. Les entreprises publiques congolaises doivent tenir compte de divers facteurs qui influencent leur fonctionnement et leur performance. Voici quelques éléments clés à considérer.

Tableau I. Analyse PESTEL

Contexte politique et institutionnel	Technologie et Innovation
<p>Le contexte politique et institutionnel rencontre plusieurs problèmes tels que :</p> <ul style="list-style-type: none"> -La gouvernance : les entreprises publiques en R.D.C. sont souvent affectées par des problèmes de gouvernance, de corruption et d'inefficacité administrative. -Réglementations : les lois et réglementations peuvent changer fréquemment, impactant la manière dont ces entreprises opèrent. 	<ul style="list-style-type: none"> -Adoption technologique : Les entreprises publiques peuvent bénéficier de l'intégration de technologies modernes pour améliorer leurs services et leur efficacité, mais cela nécessite des investissements soutenus. -Numérisation : La tendance vers la numérisation offre des opportunités pour moderniser gestion et fournir des services en ligne.
Contexte économie et marché	Relations Internationales
<p>L'économie et le marché de la RDC tiennent compte de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'état de l'économie : la R.D.C. est riche en ressource naturelles, mais souffre de volatilité économique. Les fluctuations des prix des matières premières affectent directement les entreprises publiques. - Marché concurrentiel : d'autres acteurs, y compris des entreprises privées et multinationales, pourraient rivaliser avec les entreprises publiques, augmentant la pression pour s'améliorer et innover. 	<ul style="list-style-type: none"> - Partenariats : Les relations avec d'autres pays et organismes internationaux peuvent faciliter des investissements et des transferts de technologie. - Investissement étranger : L'attractivité des entreprises publiques en matière d'investissement dépend de la stabilité politique et économique du pays.
Facteurs sociaux	Durabilité et Environnement
<ul style="list-style-type: none"> - Demande locale : Les entreprises doivent répondre aux besoins de la population, notamment en matière d'emplois et de services. - Engagement communautaire : Les entreprises publiques doivent prendre en compte les enjeux sociaux et environnementaux pour maintenir l'acceptation et la légitimité parmi les citoyens. 	<ul style="list-style-type: none"> - Développement durable : Les entreprises doivent intégrer des pratiques durables pour minimiser leur impact environnemental, surtout dans un pays riche en biodiversité et en ressources naturelles.

	- Responsabilité sociale : La mise en œuvre de projets qui soutiennent le développement communautaire est essentielle.
--	--

Pour optimiser leur gestion stratégique, les entreprises publiques en RDC doivent réaliser une analyse approfondie des facteurs ci-dessus. Cela nécessite une prise de décision agile, une adaptation aux défis et une anticipation des opportunités pour assurer leur pérennité et leur contribution au développement économique du pays. L'engagement en matière de gouvernance, d'innovation et de durabilité sera crucial pour transformer leur performance et leur réputation.

3.2. Caractéristiques communes des entreprises publiques en RDC.

Les caractéristiques communes des entreprises publiques sont observées par la Loi qui fixe les dispositions générales applicables aux établissements publics, conformément à l'article 123 de la Constitution. Dans le cadre de la gestion stratégique des entreprises publiques en RD. Congo, la REGIDESO et SNEL partagent certaines caractéristiques communes de l'environnement : Instabilité politique et économique, infrastructure déficiente, corruption et mauvaise gouvernance, difficultés de financement, pression pour l'amélioration des services, réglementations complexes et changement de politiques (Cadre législatif flou), faible impact environnemental.

3.3. Analyse de la matrice SWOT de la REGIDESO et de la SNEL

La matrice FFOM (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces) est un outil stratégique choisi pour analyser l'environnement de nos deux entreprises publiques retenues.

3.3.1. Analyse de l'environnement de la Régie de Distribution d'Eau (REGIDESO)

Tableau II. Matrice FFOM de la REGIDESO

Les Forces	Les Opportunités
<ul style="list-style-type: none"> - Monopole sur le Marché - Infrastructure Établie - Soutien du Gouvernement 	<ul style="list-style-type: none"> - Partenariats Public-Privé ; - Possibilités de collaboration avec des entreprises privées pour moderniser le réseau. - Technologies Avancées : adoption de technologies pour une gestion efficace de l'eau et réduction des pertes. - Augmentation de la Demande: croissance urbaine entraînant une demande accrue d'eau potable.
Les Faiblesses	Les Menaces
<ul style="list-style-type: none"> - Infrastructures Dégradées : - Problèmes de vétusté et d'entretien du réseau de distribution. - Perte d'Eau Élevée : Taux de perte d'eau important dû à des fuites et à un manque d'entretien. - Manque de Financement : Insuffisance de financements pour investir dans de nouvelles technologies et améliorations. 	<ul style="list-style-type: none"> - Changement Climatique : Impact Sur les ressources en eau et la disponibilité future des réserves. - Concurrence Emergente : Possibilité de l'émergence d'autres fournisseurs privés dans le secteur de l'eau. - Instabilité Politique: Risques liés à des troubles politiques pouvant impacter la gestion et l'opération de REGIDESO.

3.3.2. Analyse de l'environnement de la Société Nationale d'Électricité (SNEL).

Tableau III. Matrice FFOM de la SNEL

Les Forces	Les Opportunités à
<ul style="list-style-type: none"> - Monopole : SNEL est le principal fournisseur d'électricité, assurant une couverture étendue. - Ressources Hydriques: Accès à des ressources hydroélectriques significatives, notamment le barrage d'Inga. 	<ul style="list-style-type: none"> - Energies Renouvelables: Potentiel pour le développement des énergies renouvelables (solaire, éolien) pour diversifier l'offre électrique. - Partenariats Internationaux:

- Soutien Institutionnel : Appui gouvernemental et soutien de bailleurs de fonds internationaux pour des projets d'infrastructure.	- Collaboration avec des organisations internationales pour améliorer les infrastructures et la gestion. - Demande Croissante : Hausse de la demande énergétique avec l'urbanisation et l'industrialisation.
Les Faiblesses	Les Menaces
- Interruption de Service : Problèmes fréquents d'approvisionnement en électricité, entraînant des Infrastructures Vieillissantes - Réseau de distribution électrique obsolète nécessitant des travaux de modernisation. - Facteur de Non-Paiement : Difficultés de recouvrement auprès des clients, impactant la rentabilité.	- Fluctuation des Coûts de Combustibles : Volatilité des prix des combustibles fossiles affectant les coûts de production. Sécurité énergétique: Risques de conflits liés à l'accès aux ressources et à la distribution de l'énergie. - Impact Environnemental : Pressions croissantes pour réduire Impact Environnemental : - Pressions croissantes pour réduire l'impact environnemental des opérations énergétiques.

3.4. Discussion des résultats

Appliquer le management stratégique des entreprises publiques en République Démocratique du Congo, telles que la REGIDESO et la SNEL, nécessite une réflexion approfondie sur leur environnement concurrentiel, réglementaire et politique. Il est crucial de prendre en compte les défis spécifiques auxquels ces entreprises sont confrontées, tels que la mauvaise gouvernance, la corruption et le manque d'investissement. Des mesures stratégiques doivent être mises en place pour améliorer leur efficacité opérationnelle, leur rentabilité et leur compétitivité sur le marché. Une adaptation constante aux évolutions de l'environnement économique et politique est essentielle pour assurer leur pérennité et leur succès.

CONCLUSION

La mise en œuvre de méthodes et techniques de management stratégique adaptées est cruciale pour les entreprises publiques comme REGIDESO et SNEL en RDC. Le management stratégique est le processus de création, de mise en œuvre et de suivi de la stratégie à long terme d'une organisation afin d'atteindre les objectifs souhaités. Une compréhension approfondie de leur environnement externe et de leurs capacités internes permettra d'améliorer leur performance et de mieux répondre aux besoins de la population. Une approche proactive, axée sur l'innovation et la transparence, est nécessaire pour surmonter les défis actuels et futurs. Une analyse approfondie de la matrice PESTEL et du FFOM de l'environnement des entreprises publiques en RDC telles que la REGIDESO et la SNEL est essentielle pour élaborer des stratégies de gestion efficaces et s'adapter aux défis changeants de leur environnement externe. L'engagement en matière de gouvernance, d'innovation et de durabilité sera crucial pour transformer leur performance et leur réputation.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- CRUTZEN A., *Economie politique*, éd. WESMAEL-Charles, Namus, 1971
- DEMAY G., *Comment juger une entreprise : analyse et évaluation*, éd. Dumod, Paris, 1973
- <https://fr.wikipedia.org/wiki/Manager>
- <https://www.esam-ecoles.com>
- <https://www.reactive-executive.com>
- Morisho bin Morisho, F, (2022). Travail pratique du cours de l'environnement des entreprises DEA.
- MUPIER MUKA NAOMIE, HEC-Ecole de gestion de l'Université de Liège, Master en sciences de gestion, Optimisation du management stratégique et opérationnel de ligne maritime congolaise SA, entreprise publique commerciale en république démocratique du Congo (2019-2023) 2023-2024.
- SIMON, J., *Vocabulaire économique*, S.L, S.D
- VERHULST A., *Economie d'entreprise*, éd. CRP, Kinshasa, 1984