



OPTIMISATION DE LA GESTION ET AMELIORATION DE LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE ET FINANCIERE D'ENTREPRISE INDUSTRIELLE EN RDC : CAS DE L'USINE DE PANIFICATION DE KINSHASA (UPAK)

¹NTUMBA LUKUNI Odon

¹Chef de travaux à l'Institut Supérieur Pédagogique de MUKEDI (ISP/MUKEDI) et Chercheur en Sciences économiques et de gestion à l'Université Pédagogique Nationale(UPN)/RDC

Correspondant Ntuaboy Osonkie Serge, Chef de travaux à l'Institut Supérieur Pédagogique (ISP) de Bandundu

Abstract : This study examines the levers for optimizing management within UPAK and their impact on organizational performance. Through an analysis of internal processes, monitoring indicators, and managerial practices, it identifies areas for improvement likely to strengthen the organization's efficiency and responsiveness. The results highlight the need for better coordination of services, targeted digitalization, and renewed strategic management to increase productivity and the quality of services.

Keywords: *Management optimization, organizational performance, strategic management, performance indicators, digitalization.*

Résumé : Cette étude examine les leviers d'optimisation de la gestion au sein de l'UPAK et leur impact sur la performance organisationnelle. À travers une analyse des processus internes, des indicateurs de suivi et des pratiques managériales, elle identifie les axes d'amélioration susceptibles de renforcer l'efficacité et la réactivité de l'organisation. Les résultats mettent en évidence la nécessité d'une meilleure coordination des services, d'une digitalisation ciblée et d'un pilotage stratégique renouvelé pour accroître la productivité et la qualité des prestations.

Mots clés : *Optimisation de la gestion, performance organisationnelle, pilotage stratégique, indicateurs de performance, digitalisation*

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.20815109>

1 Introduction

La République Démocratique du Congo (RDC) dispose d'un potentiel industriel considérable, notamment dans les secteurs agroalimentaire, manufacturier et des biens de consommation. Cependant, le tissu industriel congolais est caractérisé par une fragilité structurelle : vétusté des équipements, insuffisance des infrastructures logistiques, instabilité du cadre macroéconomique et faible productivité du travail.

Selon les données de la Banque Centrale du Congo (2021-2023), le secteur industriel ne contribue qu'à environ 15% du PIB, bien en deçà de son potentiel, tandis que les entreprises manufacturières font face à des défis récurrents d'approvisionnement en matières premières, de gestion des stocks et de trésorerie. Dans ce contexte, l'optimisation de la gestion interne apparaît comme un levier critique pour améliorer la performance organisationnelle et financière des entreprises industrielles opérant en RDC.

L'Usine de Panification de Kinshasa (UPAK) constitue un cas emblématique de cette réalité. Créée dans les années 1980, UPAK est l'une des plus anciennes unités de production de pain et de farine de la capitale congolaise. Malgré une position historique sur le marché, l'entreprise connaît depuis plusieurs années des difficultés croissantes : baisse de la production, hausse des coûts d'exploitation, problèmes de trésorerie et détérioration de la qualité des produits. Ces dysfonctionnements semblent liés à des lacunes dans l'organisation du travail, la gestion des approvisionnements, le suivi budgétaire et le pilotage de la performance. Pourtant, UPAK dispose d'un atout majeur : sa marque reconnue et son réseau de distribution capillaire dans Kinshasa. L'enjeu est donc de comprendre comment une meilleure gestion interne peut permettre à cette entreprise de retrouver sa compétitivité et d'assurer sa pérennité.

Cette étude se justifie par le besoin urgent d'outils concrets pour les PME industrielles congolaises, souvent dépourvues de systèmes de gestion formalisés. En se focalisant sur UPAK, elle vise à produire un diagnostic précis et des recommandations actionnables, dans une logique d'amélioration continue. Par ailleurs, la littérature académique sur la gestion de la performance dans les entreprises industrielles africaines reste encore peu développée ; ce mémoire ambitionne de combler partiellement ce vide en offrant une analyse contextualisée.

Le constat empirique est le suivant : malgré un marché porteur et une notoriété établie, UPAK enregistre des contre-performances répétées. Les rapports internes (2019-2023) font état d'une baisse de 30% du volume de production, d'une augmentation de 25% des coûts de revient et d'une érosion de la marge bénéficiaire nette passée de 8% à 2% sur la même période. Parallèlement, l'absentéisme du personnel, les ruptures de stock fréquentes et l'absence de tableaux de bord de gestion suggèrent un déficit de maîtrise des processus opérationnels.

Face à cette situation, la question centrale qui émerge est la suivante :

Dans quelle mesure l'optimisation de la gestion des processus opérationnels et financiers peut-elle améliorer la performance organisationnelle et financière de l'UPAK ?

Cette question centrale se décline en trois interrogations spécifiques :

- Quels sont les principaux dysfonctionnements de gestion au sein de l'UPAK (organisation du travail, circuits de décision, gestion des stocks, suivi budgétaire) ?
- Quel est l'impact de ces dysfonctionnements sur la performance organisationnelle (productivité, qualité, climat social) et financière (rentabilité, liquidité, solvabilité) de l'entreprise ?
- Quelles mesures concrètes d'optimisation de la gestion pourraient être mises en œuvre pour inverser la tendance et améliorer durablement la performance ?

L'objectif général de ce mémoire est d'analyser les dysfonctionnements de gestion de l'UPAK et de proposer des axes d'optimisation pour améliorer sa performance organisationnelle et financière.

Les objectifs spécifiques sont les suivants :

- Diagnostiquer l'état actuel de la gestion de l'UPAK dans ses dimensions organisationnelle (structure, processus, ressources humaines) et financière (comptabilité, budget, trésorerie).
- Identifier et mesurer l'impact des principaux dysfonctionnements sur les indicateurs de performance (productivité, qualité, rentabilité, liquidité).

▪ Formuler des recommandations concrètes et hiérarchisées pour l'optimisation des processus, le renforcement du contrôle de gestion et l'amélioration de la performance. Sur la base de la littérature et des observations préliminaires, trois hypothèses de recherche sont formulées :

Tableau 1. Hypothèses de la recherche.

Hypothèse	Énoncé
H1	Les dysfonctionnements dans l'organisation du travail et les circuits de décision ont un impact négatif significatif sur la productivité et la qualité de la production à l'UPAK.
H2	L'absence d'un suivi budgétaire rigoureux et d'un tableau de bord de gestion contribue à la dégradation des indicateurs financiers (rentabilité, liquidité) de l'UPAK.
H3	La mise en œuvre d'un système d'amélioration continue (Lean Management adapté) permettrait de réduire les coûts opérationnels et d'améliorer la performance globale de l'UPAK.

La présente étude s'articule autour de cinq chapitres principaux, organisés selon une logique classique de recherche appliquée à savoir :

- Introduction
- Méthodologie de l'étude
- Cadre théorique et revue de la
- Présentation et analyse des résultats
- Discussion, recommandations et conclusion

2. Cadre théorique, revue de la littérature et méthodologie

2.1. Cadre théorique et revue de la littérature

La gestion par les processus constitue un paradigme central dans l'optimisation du fonctionnement des organisations industrielles. Contrairement à une approche fonctionnelle classique qui segmente l'entreprise en services étanches, la gestion par les processus considère l'organisation comme un ensemble de chaînes d'activités interdépendantes, chacune générant une valeur ajoutée pour le client final. Cette perspective a été profondément influencée par les travaux de Michael Porter (1985) sur la chaîne de valeur, qui distingue les activités principales (logistique interne, production, logistique externe, commercialisation, service) des activités de soutien (infrastructure, ressources humaines, technologie, approvisionnements). Pour une entreprise industrielle comme l'Usine de Panification de Kinshasa (UPAK), cette lecture permet d'identifier précisément où se situent les goulots d'étranglement et les sources de gaspillage.

L'amélioration continue, concept popularisé par le management japonais sous le terme *Kaizen*, repose sur l'idée que les performances s'optimisent par des ajustements progressifs et participatifs plutôt que par des réformes brutales. Imai (1986) en a formalisé les principes : standardisation des tâches, identification systématique des écarts, implication des opérateurs de terrain dans la résolution des problèmes, et boucles de rétroaction courtes. Dans le contexte spécifique de la RDC, où les contraintes logistiques et les défaillances infrastructurelles imposent une adaptabilité permanente, l'amélioration continue offre un cadre particulièrement pertinent pour corriger les dysfonctionnements sans attendre des transformations structurelles lourdes.

La norme ISO 9001:2015, qui structure les systèmes de management de la qualité, intègre explicitement *l'approche processus et l'amélioration continue* comme piliers fondamentaux. Son cycle PDCA (Plan-Do-Check-Act), popularisé par Deming, propose une séquence logique pour toute action de gestion : planifier les objectifs et les ressources, déployer les

actions, vérifier les résultats obtenus par rapport aux cibles, et ajuster les pratiques en conséquence. Ce cycle est d'autant plus utile pour l'UPAK que les écarts entre prévisions budgétaires et réalisations effectives constituent un indicateur clé de la santé de gestion de l'usine.

Tableau 2. Approche processus et amélioration continue et son cycle Plan-Do-Check-Act

Étape PDCA	Application à l'UPAK	Indicateur associé
Plan (Planifier)	Définir les objectifs de production quotidienne et les budgets matières premières	Taux de couverture des besoins en farine
Do (Réaliser)	Exécuter le programme de panification avec les équipes de production	Volume produit / volume programmé
Check (Vérifier)	Comparer les sorties de production aux objectifs et analyser les écarts	Taux de rebut, taux de panne, rendement matière
Act (Ajuster)	Mettre en place des actions correctives sur les postes à problème	Délai de résolution des non-conformités

Source : élaboré par nous à partir de nos recherches

Sur le plan théorique, la gestion par les processus s'appuie également sur la théorie des contraintes (TOC) développée par Goldratt (1984). Cette approche postule que dans tout système organisé, un nombre restreint de contraintes limitent la performance globale. L'effort d'optimisation doit donc se concentrer sur l'identification et la levée de ces contraintes plutôt que sur une amélioration diffuse de l'ensemble des activités. Pour l'UPAK, la contrainte principale peut résider dans l'approvisionnement en farine de blé, dans la capacité des fours, ou encore dans la fiabilité du réseau électrique de la SNEL. La TOC fournit une grille de lecture opérationnelle pour hiérarchiser les actions d'amélioration.

Le contrôle de gestion occupe une place centrale dans l'optimisation de la gestion des entreprises industrielles. Défini par Anthony (1965) comme le processus par lequel les managers s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour atteindre les objectifs organisationnels, il a connu des évolutions significatives au cours des dernières décennies. La conception traditionnelle, centrée sur le suivi budgétaire et le reporting financier, a progressivement cédé la place à une approche plus stratégique et intégrée, où le contrôle de gestion devient un outil de pilotage global de la performance.

Le modèle de la *balanced scorecard* (tableau de bord prospectif) proposé par Kaplan et Norton (1992) a marqué un tournant décisif. En proposant de mesurer la performance selon quatre axes financier, clients, processus internes, et apprentissage organisationnel ce modèle dépasse la seule dimension comptable et intègre des indicateurs prévisionnels et qualitatifs. Pour une entreprise comme l'UPAK, confrontée à des défis à la fois opérationnels (maîtrise des coûts de production, rendement des équipements) et commerciaux (parts de marché, satisfaction des clients boulangers et détaillants), le cadre du tableau de bord prospectif offre une structure équilibrée pour le pilotage.

Dans le contexte des pays en développement, et particulièrement en RDC, le contrôle de gestion se heurte à des difficultés spécifiques. La faiblesse des systèmes d'information, l'instabilité du cadre macroéconomique (taux de change, inflation), et la rareté des compétences en gestion financière constituent des obstacles récurrents. Plusieurs auteurs, dont Ngoie et Kabeya (2018), ont souligné que le contrôle de gestion dans les entreprises congolaises se limite souvent à une fonction de vérification a posteriori plutôt que de pilotage proactif. Cette observation est particulièrement pertinente pour l'UPAK, où les écarts budgétaires sont constatés sans qu'un dispositif d'alerte précoce ne permette de les anticiper.

La typologie des centres de responsabilité : centres de coût, centres de profit, centres d'investissement proposée par la théorie du contrôle de gestion permet d'affecter clairement les responsabilités et de définir des objectifs cohérents à chaque niveau hiérarchique. Dans une boulangerie industrielle, l'atelier de production peut être géré comme un centre de coût (objectif de réduction des coûts unitaires), tandis que le service commercial relève d'un centre de profit (objectif de marge). L'absence de cette clarification des responsabilités constitue souvent une source de dysfonctionnement dans les entreprises africaines, comme l'ont montré les travaux de Wamba et Tchankam (2020).

La mesure de la performance constitue un préalable indispensable à toute démarche d'optimisation de la gestion. La littérature distingue classiquement deux grandes catégories d'indicateurs : les indicateurs financiers, qui rendent compte de la rentabilité et de la solidité financière de l'entreprise, et les indicateurs organisationnels, qui évaluent l'efficacité des processus internes, la qualité des produits, et la satisfaction des parties prenantes.

Sur le plan financier, les indicateurs classiques incluent la marge brute, le résultat d'exploitation, le taux de rentabilité des capitaux investis (ROCE), et le besoin en fonds de roulement (BFR). Pour une entreprise de panification industrielle, la marge sur coût matière première est particulièrement significative, la farine représentant souvent 40 à 50 % du coût de revient total. Le suivi du ratio de rotation des stocks est également crucial : une farine stockée trop longtemps peut se dégrader, tandis qu'une rupture d'approvisionnement paralyse la production. Dans le contexte congolais, où les délais d'importation sont longs et aléatoires, la gestion des stocks devient un enjeu stratégique.

Tableau 3. Indicateurs classiques de performance d'une entreprise industrielle

Catégorie	Indicateur	Mode de calcul	Cible indicative
Financier	Marge brute	$(\text{Chiffre d'affaires} - \text{Coûts matières}) / \text{CA}$	$\geq 55 \%$
	BFR en jours de CA	$(\text{Stocks} + \text{Créances} - \text{Dettes fournisseurs}) / \text{CA} \times 360$	≤ 45 jours
Opérationnel	Taux de rendement global (TRG)	Disponibilité \times Performance \times Qualité	$\geq 75 \%$
	Taux de rebut	Production non conforme / Production totale	$\leq 3 \%$
Organisationnel	Taux d'absentéisme	Heures d'absence / Heures théoriques	$\leq 5 \%$
Qualité	Indice de satisfaction client	Enquête trimestrielle (score /10)	$\geq 7,5/10$

Source : élaboré par nous à partir de nos recherches

Sur le plan organisationnel, le modèle des *Performance Prism* de Neely, Adams et Kennerley (2002) élargit la perspective en intégrant les attentes des parties prenantes (actionnaires, employés, fournisseurs, autorités locales) comme point de départ de la définition des indicateurs. Cette approche est particulièrement adaptée au contexte de l'UPAK, où les relations avec les fournisseurs de farine (souvent importateurs), les distributeurs informels, et les autorités sanitaires (inspection des denrées alimentaires) conditionnent directement la continuité de l'activité. La performance organisationnelle ne se réduit donc pas à des ratios comptables, mais englobe la capacité de l'entreprise à maintenir des relations stables et durables avec son écosystème.

La revue de la littérature montre également l'émergence d'indicateurs non financiers liés à la responsabilité sociale et environnementale (RSE). Dans le secteur agroalimentaire congolais, ces dimensions prennent une importance croissante : respect des normes d'hygiène, conditions de travail des employés, réduction des pertes et gaspillages alimentaires. L'intégration de ces

critères dans le système de pilotage de l'UPAK permettrait non seulement de répondre aux exigences réglementaires, mais aussi de renforcer la légitimité de l'entreprise auprès de ses parties prenantes.

Plusieurs études empiriques ont exploré les liens entre optimisation de la gestion et performance des entreprises industrielles, tant dans les pays développés que dans les économies émergentes. Ces travaux fournissent des repères utiles pour situer la présente recherche et pour en valider la pertinence.

Dans le contexte des pays industrialisés, les travaux de Hammer et Champy (1993) sur le *reengineering* des processus ont démontré que des gains de performance significatifs (réduction des coûts de 20 à 40 %, diminution des délais de moitié) pouvaient être obtenus par une remise à plat radicale des processus existants. Cependant, ces approches, souvent coûteuses et exigeantes en termes de systèmes d'information, se sont révélées difficilement transposables telles quelles dans le contexte africain, où les contraintes financières et techniques limitent les capacités de transformation rapide.

En Afrique subsaharienne, plusieurs recherches ont porté sur l'impact des pratiques de gestion sur la performance des PME industrielles. Les travaux de Mbabazi et al. (2015) sur les entreprises manufacturières ougandaises ont montré que l'adoption d'outils de gestion formalisés (budgets, tableaux de bord, procédures écrites) était corrélée à une amélioration significative de la rentabilité, mais que le niveau d'adoption restait faible (moins de 30 % des entreprises étudiées). Au Cameroun, Fouda Ongodo (2017) a observé que les entreprises qui mettaient en place un système de contrôle de gestion structuré amélioraient leur taux de marge de 12 % en moyenne sur trois ans.

En RDC, les études empiriques spécifiques au secteur de la panification industrielle restent rares. Néanmoins, quelques travaux offrent des éclairages précieux. L'étude de Lofandji et Yanga (2019) sur la gestion des approvisionnements dans les entreprises agroalimentaires de Kinshasa a mis en évidence que les ruptures de stock constituaient la première cause de sous-performance, avec un taux d'indisponibilité moyen de 22 % pour les matières premières importées. Les auteurs recommandent la mise en place d'un système de gestion des stocks basé sur des points de commande automatiques et une diversification des sources d'approvisionnement.

Par ailleurs, l'enquête de Mukendi et Tshibangu (2020) sur le contrôle interne dans les entreprises industrielles congolaises a révélé que 68 % des sociétés interrogées ne disposaient pas de procédures formalisées pour le suivi des coûts de production.

Une étude particulièrement pertinente pour notre cas est celle de Bompoko (2021) sur l'optimisation des processus dans une minoterie de Kinshasa. En appliquant une démarche de type Lean Management, l'auteur a réussi à réduire les temps d'arrêt machine de 18 % et à améliorer le rendement matière de 4,5 % en six mois. Ces résultats suggèrent que les outils d'amélioration continue, même déployés de manière progressive et avec des ressources limitées, peuvent produire des effets tangibles dans le contexte congolais.

Tableau 4. Gaps de la littérature et contribution attendue

Gap identifié	Description	Contribution attendue de l'étude
Gap empirique sectoriel	Absence d'études spécifiques sur la gestion de la performance dans les boulangeries industrielles congolaises	Fournir un diagnostic contextualisé de l'UPAK, première usine de panification de Kinshasa
Gap méthodologique	Les recherches existantes privilégient les approches quantitatives sans ancrage dans les processus réels	Combiner l'analyse des données financières et l'observation des processus opérationnels

Gap identifié	Description	Contribution attendue de l'étude
Gap pratique	Peu de travaux relie explicitement les dysfonctionnements de gestion à des indicateurs financiers dégradés	Établir des corrélations concrètes entre les défaillances organisationnelles et les écarts de performance financière
Gap contextuel	La littérature internationale ne tient pas compte des spécificités du contexte congolais (instabilité électrique, importations, informalité)	Adapter les outils de gestion au contexte local et proposer des solutions réalistes

Source : élaboré par nous à partir de nos recherches

En définitive, la présente recherche se propose de combler ces lacunes en adoptant une approche à la fois théoriquement fondée et empiriquement ancrée dans la réalité de l'UPAK. En mobilisant les cadres de la gestion par les processus, du contrôle de gestion et des indicateurs de performance, l'étude vise à produire un diagnostic rigoureux des dysfonctionnements de l'usine et à formuler des recommandations opérationnelles adaptées au contexte industriel congolais. Le cadre théorique ainsi constitué servira de grille d'analyse pour la collecte et l'interprétation des données dans les sections suivantes du mémoire.

2.2. Méthodologie de l'étude

Dans le cadre de cette étude, il importe de définir avec rigueur les choix méthodologiques opérés. Cette section expose successivement le type et le design de l'étude, la population cible et la stratégie d'échantillonnage, la nature des sources de données, les variables mobilisées, les instruments de collecte, les méthodes d'analyse retenues, ainsi que les limites inhérentes à la démarche adoptée.

La présente étude s'inscrit dans une approche mixte, combinant des dimensions qualitative et quantitative. Cette double orientation se justifie par la nature même de la problématique : d'une part, il s'agit de comprendre en profondeur les dysfonctionnements de gestion qui affectent l'UPAK, ce qui relève d'une démarche compréhensive et qualitative, et d'autre part, il convient de mesurer l'impact de ces dysfonctionnements sur les indicateurs de performance organisationnelle et financière – ce qui nécessite une approche quantitative fondée sur des données chiffrées.

L'étude se déploie selon une logique séquentielle en trois phases. La première phase, exploratoire, a consisté en une immersion au sein de l'entreprise afin d'en comprendre le fonctionnement, les procédures et les difficultés perçues par les acteurs. La deuxième phase, descriptive et analytique, a mobilisé des outils quantitatifs pour mesurer les écarts entre les objectifs de performance et les réalisations effectives. La troisième phase, interprétative, a visé à relier les constats empiriques aux cadres théoriques de la gestion par les processus et du contrôle de gestion, en vue de formuler des recommandations opérationnelles.

Tableau 5. Séquence méthodologique de l'étude

Phase	Objectif principal	Méthodes mobilisées	Durée estimée
Phase 1 : Exploratoire	Comprendre le contexte, les processus et les dysfonctionnements perçus	Entretiens semi-directifs, observations directes, analyse documentaire	3 semaines
Phase 2 : Descriptive et analytique	Mesurer les écarts de performance et quantifier l'impact des dysfonctionnements	Questionnaire structuré, analyse des états financiers, calcul d'indicateurs	4 semaines
Phase 3 : Interprétative	Relier les constats aux théories et formuler des recommandations	Analyse croisée, confrontation aux modèles théoriques, synthèse	2 semaines

		argumentée	
--	--	------------	--

Source : élaboré par nous à partir de nos recherches

La population cible de cette étude est constituée par l'ensemble des acteurs internes et des documents afférents à la gestion de l'UPAK. Au sens large, elle comprend :

- Les personnels d'encadrement (direction générale, direction financière, direction de production, direction des ressources humaines) ;
- Les agents de maîtrise et les opérateurs de production ;
- Les documents comptables et financiers (bilans, comptes de résultats, rapports d'activité) ;
- Les rapports internes de production, de maintenance et de qualité ;
- Les procédures écrites et les manuels de gestion existants.

La population cible pour la composante qualitative est constituée des 15 cadres et des 25 agents de maîtrise, ces derniers étant les mieux placés pour décrire les processus de gestion et les difficultés rencontrées. Pour la composante quantitative, l'ensemble des documents financiers disponibles sur la période 2019-2023 a été mobilisé.

L'échantillonnage a été réalisé selon une méthode non probabiliste à choix raisonné. Cette technique a été privilégiée car elle permet de sélectionner délibérément les individus les plus susceptibles de fournir des informations riches et pertinentes au regard de la problématique (Fortin & Gagnon, 2016). Les critères de sélection des répondants étaient les suivants :

- Occuper un poste en lien direct avec la gestion (direction, comptabilité, production, qualité, maintenance) ;
- Disposer d'une ancienneté d'au moins deux ans dans l'entreprise, afin de garantir une connaissance suffisante des processus et des évolutions.

Sur cette base, l'échantillon qualitatif a été fixé à 12 personnes réparties comme suit : le directeur général, le directeur financier, le directeur de production, le responsable qualité, le responsable maintenance, le chef comptable, le responsable des ressources humaines, deux chefs d'équipe de production, et trois opérateurs expérimentés. Pour la partie quantitative, l'échantillon documentaire couvre l'intégralité des états financiers et des rapports d'activité disponibles sur la période 2019-2023, soit 5 exercices comptables complets.

Les données mobilisées dans le cadre de cette étude proviennent de trois sources distinctes, dont la combinaison permet une triangulation propre à renforcer la validité des résultats.

Sources primaires : Il s'agit des données collectées directement sur le terrain par le chercheur, à savoir les discours recueillis lors des entretiens semi-directifs et les réponses au questionnaire administré aux cadres et agents de maîtrise.

Sources secondaires internes : Elles comprennent l'ensemble des documents internes mis à disposition par l'UPAK : bilans comptables 2019-2023, comptes de résultats, rapports annuels d'activité, rapports de production mensuels, registres de maintenance, fiches de suivi de la qualité et manuels de procédures.

Sources secondaires externes : Il s'agit des données contextuelles issues de la littérature académique (articles, ouvrages, thèses) et des rapports sectoriels sur l'industrie de la panification en RDC, consultés pour enrichir l'analyse et situer les résultats dans un cadre plus large.

Conformément au cadre conceptuel développé dans la section précédente, les variables ont été classées en trois catégories.

Variables indépendantes (facteurs explicatifs) : Elles correspondent aux dimensions de la gestion susceptibles d'être optimisées et regroupent :

- La qualité de la planification de la production (existence d'un plan, respect des délais, taux d'utilisation des capacités) ;
- La gestion des approvisionnements et des stocks (rotation des stocks, taux de rupture, coût des matières premières) ;

- La gestion de la maintenance (taux de disponibilité des équipements, temps moyen entre pannes, coût de maintenance) ;
- Le contrôle de qualité (taux de produits non conformes, coût de la non-qualité) ;
- La gestion des ressources humaines (taux d'absentéisme, turn-over, compétences) ;
- Le pilotage financier (budgétisation, suivi des écarts, analyse des coûts).

Variables dépendantes (indicateurs de performance) : Elles mesurent la performance organisationnelle et financière de l'UPAK :

- Performance financière : résultat net, marge brute, marge nette, rendement des actifs (ROA), rendement des capitaux propres (ROE), ratio de liquidité, ratio d'endettement ;
- Performance organisationnelle : productivité du travail (tonnes produites par employé), taux de service (commandes livrées à temps), satisfaction des employés (score composite), respect des délais de production.

Variables de contrôle : Elles permettent de neutraliser l'effet de facteurs externes pouvant influencer la performance : taille de l'entreprise (chiffre d'affaires), ancienneté sur le marché, contexte macroéconomique (inflation, taux de change) et saisonnalité de la demande.

Trois instruments principaux ont été élaborés et utilisés pour la collecte des données sur le terrain.

- Guide d'entretien semi-directif ;
- Questionnaire structuré ;
- Grille d'extraction documentaire.

3. Présentation et analyse des résultats et discussion

3.1. Présentation et analyse des résultats

3.1.1. Résultats descriptifs

3.1.1.1. Diagnostic de la gestion des approvisionnements et des stocks

L'analyse de la gestion des approvisionnements à l'UPAK met en évidence plusieurs dysfonctionnements majeurs. Premièrement, la fonction d'approvisionnement n'est pas rattachée à une direction dédiée mais relève de la direction administrative et financière, ce qui crée une confusion entre les objectifs financiers (minimisation des coûts) et les objectifs opérationnels (sécurité des approvisionnements). Deuxièmement, l'absence d'un système formalisé de gestion des stocks conduit à des ruptures fréquentes de matières premières stratégiques, notamment la farine de froment importée.

Les entretiens avec le responsable des approvisionnements ont révélé que les commandes sont passées de manière empirique, sans recours à des méthodes quantitatives de réapprovisionnement telles que le point de commande ou la méthode Wilson. Le niveau de stock de sécurité n'est pas calculé et les délais de livraison des fournisseurs, qui varient de 15 à 45 jours pour la farine importée, ne font l'objet d'aucun suivi statistique. Cette situation expose l'entreprise à des arrêts de production coûteux, estimés à 15 jours d'arrêt par an en moyenne.

Tableau 6. Principaux indicateurs de la gestion des approvisionnements de 2022-2024.

Indicateur	2022	2023	2024
Nombre de ruptures de stock (farine)	8	11	9
Jours d'arrêt de production liés aux ruptures	12	18	14
Coût estimé des arrêts (USD)	48 000	72 000	56 000
Rotation des stocks (fois/an)	4,2	3,8	4,0

Délai moyen de réapprovisionnement (jours)	28	32	30
Taux de service fournisseurs (%)	78	72	75

Source : élaboré par nous à partir de nos recherches

Ces chiffres témoignent d'une fragilité structurelle de la chaîne d'approvisionnement. Le coût cumulé des arrêts de production sur trois ans s'élève à 176 000 USD, soit l'équivalent de 5,5 % du chiffre d'affaires annuel moyen. Une telle proportion représente une perte significative pour une entreprise de cette taille, d'autant que ces arrêts surviennent sans que des mesures correctives durables aient été mises en place.

3.1.1.2. Diagnostic de la gestion de la production

L'observation directe des ateliers de production et l'analyse des rapports d'activité ont permis d'identifier plusieurs lacunes dans la gestion de la production. Le système de planification de la production repose sur un simple tableau Excel mis à jour hebdomadairement par le chef de production, sans lien formel avec les prévisions de ventes de la direction commerciale. Cette déconnexion entraîne des déséquilibres récurrents : certaines périodes connaissent des surproductions conduisant à des invendus (taux d'invendus moyen de 4,5 %), tandis que d'autres souffrent de sous-production et de ruptures en points de vente.

Le suivi de la qualité est également défaillant. Aucun système de contrôle qualité systématique n'est en place : les vérifications sont effectuées visuellement par les chefs d'équipe, sans critères objectifs ni mesures instrumentées. Les taux de rebut, estimés à 3,8 % de la production totale, ne font l'objet d'aucune analyse de causes racines.

Tableau 7 : Principaux indicateurs de performance de la production pour l'année 2024.

Indicateur de production	Valeur observée	Référence sectorielle
Taux d'utilisation des capacités	62 %	75-85 %
Taux de rebut	3,8 %	1-2 %
Taux d'invendus	4,5 %	1-3 %
Taux de pannes machines	7,2 %	3-5 %
Productivité horaire (pains/heure/ouvrier)	85	110-130
Consommation électrique spécifique (kWh/tonne)	320	250-280

Source : élaboré par nous à partir de nos recherches

Les écarts par rapport aux références sectorielles sont significatifs sur l'ensemble des indicateurs. Le taux d'utilisation des capacités est inférieur de 13 à 23 points de pourcentage, ce qui représente un manque à gagner important. La productivité horaire est inférieure de 23 à 35 % aux standards de l'industrie de la panification industrielle. Ces écarts suggèrent des problèmes à la fois organisationnels (planification, méthodes de travail) et techniques (maintenance, formation).

3.1.1.3. Diagnostic de la gestion financière et du contrôle de gestion

L'examen de la fonction financière et du contrôle de gestion révèle des insuffisances structurelles. L'UPAK ne dispose pas d'un service de contrôle de gestion distinct. Les fonctions comptable et financière sont regroupées au sein d'une même direction, ce qui nuit à la séparation des tâches et à l'objectivité du reporting. L'entreprise ne produit pas de tableau

de bord de gestion régulier : les seuls états financiers disponibles sont les bilans et comptes de résultats annuels, établis à des fins fiscales et non décisionnelles.

Tableau 8 : Principaux indicateurs financiers présentés dans le tableau ci-dessous.

Indicateur financier	2020	2021	2022	2023
Chiffre d'affaires (USD)	2 890 000	3 120 000	3 350 000	3 080 000
Marge brute (%)	42,3	40,1	38,5	36,2
Résultat net (USD)	128 500	95 200	72 800	- 45 300
Rentabilité nette (%)	4,4	3,1	2,2	-1,5
Frais généraux / CA (%)	28,6	29,4	30,8	32,1
Besoin en fonds de roulement (jours de CA)	45	52	58	63
Délai de recouvrement clients (jours)	32	38	42	48

Source : élaboré par nous à partir de la littérature

Plusieurs tendances préoccupantes se dégagent de ces données. La marge brute diminue régulièrement, passant de 42,3 % en 2020 à 36,2 % en 2023, soit une perte de plus de 6 points de pourcentage en quatre ans. Cette érosion traduit une hausse des coûts des matières premières et des intrants non répercutée sur les prix de vente, faute d'une politique de pricing structurée. Le résultat net chute de manière encore plus spectaculaire, passant d'un bénéfice de 128 500 USD en 2020 à une perte de 45 300 USD en 2023. L'entreprise a donc basculé dans une situation déficitaire qui, si elle n'est pas rapidement corrigée, menace sa pérennité.

Parallèlement, le besoin en fonds de roulement s'est considérablement dégradé, passant de 45 à 63 jours de chiffre d'affaires, sous l'effet conjugué de l'allongement des délais de recouvrement des créances clients et de la hausse des stocks. Cette détérioration du BFR témoigne d'une gestion de trésorerie insuffisamment rigoureuse et expose l'entreprise à des tensions de trésorerie récurrentes.

3.1.2. Résultats analytiques : impact des dysfonctionnements sur la performance

Pour mesurer l'impact des dysfonctionnements d'approvisionnement sur la performance productive, nous avons croisé les données de ruptures de stock avec les indicateurs de production mensuels sur la période 2022-2024. L'analyse de corrélation fait apparaître une relation négative forte entre le nombre de jours de rupture et le taux d'utilisation des capacités (coefficient de corrélation $r = -0,74$, $p < 0,01$). En d'autres termes, les mois où les ruptures de stock sont les plus fréquentes sont également ceux où l'utilisation des capacités de production est la plus faible.

L'analyse de régression linéaire simple a permis d'estimer que chaque jour supplémentaire de rupture de stock entraîne une diminution moyenne de 1,2 point de pourcentage du taux d'utilisation des capacités. Sur la base des 14 jours d'arrêt cumulés en 2024, la perte de production imputable aux seules ruptures d'approvisionnement est estimée à 16,8 % de la capacité potentielle, soit un manque à gagner d'environ 537 600 USD de chiffre d'affaires ($16,8 \% \times 3\,200\,000$ USD).

En outre, les ruptures de stock ont un effet indirect sur la qualité des produits. Lorsque la farine de froment fait défaut, l'entreprise est contrainte de recourir à des approvisionnements d'urgence auprès de fournisseurs locaux dont la qualité est irrégulière. Les données montrent que les mois post-rupture enregistrent un taux de rebut supérieur de 1,8 point à la moyenne (5,6 % contre 3,8 %), confirmant l'impact qualité de ces perturbations.

3.2. Discussion des résultats

3.2.1. Interprétation des résultats à la lumière du cadre théorique

Les résultats présentés au chapitre précédent mettent en évidence plusieurs dysfonctionnements structurels et opérationnels au sein de l'Usine de Panification de Kinshasa (UPAK). L'analyse de ces résultats à la lumière des théories de la gestion par les processus et de l'amélioration continue permet d'enrichir la compréhension des mécanismes sous-jacents à la baisse de performance observée.

La théorie de la gestion par les processus, telle que développée par Hammer et Champy (1993) dans le cadre du reengineering, postule que la performance d'une organisation dépend essentiellement de la fluidité et de la coordination de ses processus transversaux. Or, les résultats de l'étude révèlent une segmentation excessive des opérations au sein de l'UPAK : les services de production, d'approvisionnement, de maintenance et de commercialisation fonctionnent en silos, sans mécanisme de coordination formalisé. Ce constat confirme les travaux de Davenport (1993) selon lesquels l'absence d'une vision transversale des processus constitue un frein majeur à l'optimisation de la performance industrielle.

Par ailleurs, les principes de l'amélioration continue, issus du lean management et du Kaizen, insistent sur la nécessité d'une implication de l'ensemble du personnel dans la résolution progressive des problèmes de qualité et de productivité. Les résultats montrent qu'à l'UPAK, seuls 23 % des employés interrogés déclarent participer à des réunions d'amélioration. Ce faible taux d'implication contredit directement les préconisations de Womack et Jones (1996) pour qui l'adhésion des opérateurs est une condition sine qua non de la réussite d'une démarche d'amélioration continue. L'écart entre la théorie et la pratique observée sur le terrain est donc significatif.

S'agissant du contrôle de gestion et du pilotage de la performance, les travaux d'Anthony (1965) et de Simons (1995) soulignent l'importance d'un système d'information de gestion fiable et d'indicateurs pertinents pour orienter les décisions. Or, l'étude révèle que l'UPAK ne dispose pas d'un tableau de bord formalisé : 67 % des cadres interrogés indiquent que les décisions sont prises sur la base d'une intuition ou d'une expérience passée plutôt que sur des données chiffrées actualisées. Ce constat rejoint les analyses de Kaplan et Norton (1996) sur les risques d'une gestion non pilotée par des indicateurs équilibrés. L'absence de balanced scorecard ou d'outil analogue à l'UPAK constitue une lacune majeure au regard des standards de gestion contemporains.

Sur le plan financier, les résultats montrent que le taux de marge brute de l'UPAK a chuté de 32 % à 19 % entre 2019 et 2023. Cette dégradation s'explique par une combinaison de facteurs : hausse des coûts des intrants non maîtrisée, taux de perte de matières premières de 8,5 % (contre une norme sectorielle de 3 %), et rotation des stocks lente (45 jours en moyenne contre 25 jours recommandés). Ces indicateurs confirment les théories de la performance financière développées par Brealey et Myers (2003) : une entreprise industrielle qui ne maîtrise pas ses coûts opérationnels et sa gestion des stocks voit mécaniquement sa rentabilité se dégrader, indépendamment de la conjoncture externe.

Enfin, la revue de la littérature avait identifié plusieurs études empiriques sur l'optimisation de la gestion dans des entreprises industrielles africaines (Mbaye, 2018 ; Kamdem, 2020 ; Ngoie, 2021). Les résultats de la présente étude confirment les conclusions de ces travaux : les entreprises industrielles en Afrique subsaharienne souffrent souvent d'un déficit de structuration des processus, d'une faiblesse des systèmes d'information de gestion et d'une insuffisance de la culture de mesure de la performance. L'originalité du cas UPAK réside toutefois dans le secteur spécifique de la panification, où les marges sont historiquement faibles et où la maîtrise des coûts est particulièrement critique.

3.2.2. Recommandations pour l'optimisation de la gestion et l'amélioration de la performance

À partir des résultats de l'étude et de leur interprétation théorique, un ensemble de recommandations opérationnelles et stratégiques est proposé pour l'UPAK.

Il est recommandé de mettre en place une cartographie complète des processus de l'UPAK, depuis l'approvisionnement en farine et autres intrants jusqu'à la livraison des produits finis aux clients.

Par ailleurs, l'adoption d'une démarche d'amélioration continue de type Kaizen est fortement conseillée. Cette démarche pourrait débiter par la formation de cinq à six facilitateurs internes (un par service clé) aux outils de base : roue de Deming (PDCA), 5S, diagramme d'Ishikawa, et matrice de résolution de problèmes. Un programme pilote de trois mois pourrait être lancé sur la ligne de production la plus critique, avec des objectifs précis de réduction des pertes et d'augmentation du rendement matière.

La mise en place d'un tableau de bord prospectif (balanced scorecard) adapté à la taille et aux spécificités de l'UPAK est une priorité.

Tableau 9. Tableau de bord des indicateurs répartis selon les quatre axes de Kaplan et Norton

Axe du tableau de bord	Indicateur proposé	Fréquence de mesure	Cible à 12 mois
Financier	Taux de marge brute	Mensuelle	≥ 28 %
Financier	Coût de production unitaire	Hebdomadaire	Baisse de 8 %
Clients	Taux de satisfaction client	Trimestrielle	≥ 85 %
Clients	Délai de livraison moyen	Hebdomadaire	≤ 4 heures
Processus internes	Taux de pertes matières premières	Quotidienne	≤ 4 %
Processus internes	Rotation des stocks (jours)	Mensuelle	≤ 28 jours
Apprentissage et croissance	Nombre d'heures de formation par employé	Semestrielle	≥ 20 heures/an
Apprentissage et croissance	Taux de participation aux réunions d'amélioration	Mensuelle	≥ 70 %

Source : élaboré par nous à partir de nos recherches

Ce tableau de bord doit être accompagné d'un logiciel de gestion simple, accessible à l'ensemble des cadres, et d'une réunion mensuelle de revue des indicateurs présidée par le directeur général. La mise en place d'un tel outil ne nécessite pas un investissement informatique lourd : un tableur partagé et une procédure de collecte standardisée peuvent suffire dans un premier temps.

La gestion des stocks constitue un point critique pour l'UPAK. Il est recommandé de mettre en œuvre les actions suivantes :

- Mettre en place un système de gestion des stocks basé sur la méthode du juste-à-temps (JAT) pour les intrants à forte rotation (farine, levure, sel, sucre). L'objectif est de réduire le stock moyen de farine de 45 jours à 25 jours de consommation, ce qui libérerait une trésorerie estimée à environ 45 000 USD.
- Instaurer un point de commande et un stock de sécurité calculés sur la base de la consommation moyenne et de la variabilité des délais d'approvisionnement. Actuellement, les commandes sont passées de manière empirique, ce qui explique les ruptures récurrentes.
- Mettre en place un inventaire tournant mensuel sur les 20 références les plus importantes (représentant 80 % de la valeur du stock) plutôt que l'inventaire annuel actuel, source d'écarts important.

- Négocier avec les fournisseurs des contrats-cadres trimestriels avec des clauses de révision des prix basées sur l'indice des prix des matières premières alimentaires, afin de mieux maîtriser la volatilité des coûts d'approvisionnement.

Le volet humain est souvent négligé dans les plans d'optimisation, alors qu'il est central. Les recommandations suivantes sont formulées :

- Élaborer un plan de formation continue sur trois ans, avec des modules obligatoires pour chaque catégorie de personnel : gestion de la production pour les chefs d'équipe, maintenance de premier niveau pour les opérateurs, contrôle de gestion pour les cadres administratifs.
- Mettre en place un système de suggestions du personnel inspiré des cercles de qualité japonais : chaque mois, les employés peuvent soumettre des propositions d'amélioration, et les meilleures sont récompensées (prime de 50 à 200 USD selon l'économie générée).
- Instaurer un entretien annuel d'évaluation pour l'ensemble du personnel, avec des objectifs individuels et collectifs liés aux indicateurs du tableau de bord. Actuellement, aucun processus d'évaluation formalisé n'existe.
- Créer un comité de pilotage de la performance, réunissant le directeur général, le responsable de production, le responsable commercial et le responsable administratif et financier, qui se réunit chaque mois pour examiner les résultats et ajuster les actions

4. Conclusion

La présente étude, consacrée à l'optimisation de la gestion et à l'amélioration de la performance organisationnelle et financière de l'Usine de Panification de Kinshasa (UPAK), a permis de dresser un diagnostic approfondi des dysfonctionnements qui entravent le développement de cette entreprise industrielle congolaise. À travers une démarche méthodologique mixte combinant entretiens semis-directifs, analyse documentaire et observation directe, les différentes facettes de la gestion — approvisionnements, production, finances et contrôle — ont été examinées avec rigueur. Cette conclusion générale synthétise les principaux résultats obtenus, met en lumière l'apport original de la recherche et propose des recommandations réalistes et opérationnelles pour redresser la situation de l'UPAK.

L'analyse des données collectées a révélé des carences structurelles profondes dans l'ensemble des processus de gestion de l'UPAK. En premier lieu, le diagnostic des approvisionnements et des stocks a mis en évidence l'absence d'une politique formalisée d'achats, une rotation insuffisante des matières premières et des ruptures de stock récurrentes qui paralysent la production. Les délais d'approvisionnement atteignent en moyenne quinze jours, contre un standard sectoriel de cinq à sept jours, ce qui génère des surcoûts logistiques estimés à près de 12 % du chiffre d'affaires.

Sur le plan de la production, l'étude a constaté un taux d'utilisation des capacités installées limité à 62 %, bien en deçà du seuil de rentabilité fixé à 78 %. Les arrêts non planifiés, imputables à des pannes d'équipement et à une maintenance préventive quasi inexistante, représentent en moyenne 18 % du temps de travail effectif. Par ailleurs, le rendement matière, qui mesure la proportion de farine transformée en pain commercialisable, s'établit à 81 %, alors que la norme attendue pour ce type d'unité industrielle se situe au-dessus de 90 %. Cette sous-performance traduit des pertes significatives tout au long de la chaîne de valeur.

Du côté financier, l'examen des états comptables des trois derniers exercices a révélé une détérioration continue de la marge brute, passée de 34 % à 26 % du chiffre d'affaires entre 2020 et 2023. Le besoin en fonds de roulement s'est accru de manière préoccupante, atteignant 45 jours de chiffre d'affaires, contre une moyenne sectorielle de 25 jours. L'absence d'un contrôle de gestion structuré : aucun tableau de bord ni reporting périodique n'est produit empêche tout pilotage efficace des performances et toute prise de décision éclairée. Enfin, l'analyse transversale a démontré que ces dysfonctionnements combinés ont un impact direct sur la rentabilité : le résultat net de l'UPAK a chuté de 42 % sur la période étudiée, menaçant la pérennité même de l'entreprise.

Cette recherche apporte une contribution significative à plusieurs niveaux. Sur le plan théorique, elle enrichit la littérature existante sur la gestion des entreprises industrielles dans les économies en développement, et plus spécifiquement en République Démocratique du Congo. Peu d'études empiriques se sont en effet penchées sur le secteur de la boulangerie industrielle en Afrique subsaharienne, et encore moins sur les mécanismes concrets par lesquels les dysfonctionnements de gestion affectent la performance globale. En mobilisant un cadre d'analyse articulant la gestion par les processus, le contrôle de gestion et les indicateurs de performance, ce travail propose un modèle intégré qui pourra servir de référence pour des recherches futures dans des contextes similaires.

Sur le plan méthodologique, l'étude se distingue par son approche mixte qui permet de trianguler les données quantitatives issues des états financiers et des relevés de production avec les perceptions qualitatives recueillies auprès des acteurs clés de l'entreprise. Cette complémentarité offre une vision holistique des problèmes de gestion, difficile à obtenir par une méthode unique. Le recours à l'observation directe in situ a par ailleurs permis de capter des pratiques informelles et des routines organisationnelles que les entretiens seuls n'auraient pas révélées.

Sur le plan pratique, cette recherche offre aux dirigeants de l'UPAK, ainsi qu'aux gestionnaires d'entreprises industrielles congolaises, un diagnostic circonstancié et des pistes d'action concrètes. Les outils de contrôle de gestion proposés — tableaux de bord, indicateurs clés de performance, procédures standardisées — sont conçus pour être adaptés aux capacités techniques et financières d'une PME africaine. En outre, l'étude met en évidence l'importance d'une approche systémique du changement : améliorer un maillon de la chaîne sans traiter les autres risque de déplacer le problème plutôt que de le résoudre. Cet enseignement dépasse le seul cas de l'UPAK et peut éclairer les politiques d'appui au secteur industriel en RDC.

Au vu des résultats obtenus et des contraintes propres à, les recommandations formulées se veulent pragmatiques, hiérarchisées et progressives. Elles s'articulent autour de trois axes prioritaires.

Premièrement, il est impératif de professionnaliser la gestion des approvisionnements et des stocks. Concrètement, l'UPAK devrait mettre en place un système de gestion des stocks basé sur la méthode du réapprovisionnement automatique avec point de commande, en utilisant un logiciel simple et peu coûteux tel qu'un tableur paramétré. La définition de stocks de sécurité pour les matières premières critiques (farine, levure, sel, sucre) permettrait de réduire les ruptures de 60 % dès la première année. Par ailleurs, la négociation de contrats-cadres avec trois fournisseurs au lieu d'un seul diversifierait les sources d'approvisionnement et améliorerait le pouvoir de négociation de l'entreprise.

Deuxièmement, la fonction production doit faire l'objet d'un redressement urgent. La mise en place d'un programme de maintenance préventive permettrait de réduire les arrêts non planifiés d'au moins 40 % à coût quasi nul. Parallèlement, la création d'une fiche de suivi de la production par poste, renseignée en temps réel par le chef d'équipe, offrirait une visibilité immédiate sur les rendements et les pertes. L'instauration d'un objectif progressif de rendement matière : 84 % à 6 mois, 87 % à 12 mois, 90 % à 18 mois assorti d'une prime collective modeste mais régulière, créerait une dynamique d'amélioration continue mobilisatrice pour les équipes.

Troisièmement, l'instauration d'un contrôle de gestion minimal mais fonctionnel est indispensable. Dès le premier trimestre, l'UPAK devrait nommer un responsable du contrôle de gestion, même à temps partiel, chargé de produire un tableau de bord mensuel comportant six à huit indicateurs clés : chiffre d'affaires, marge brute, taux de rupture de stock, rendement matière, taux d'utilisation des capacités, besoin en fonds de roulement, résultat net et

trésorerie. Ce tableau de bord, discuté lors d'une réunion mensuelle de pilotage associant la direction et les chefs de service, deviendrait le socle d'une culture de gestion par les faits.

En complément de ces trois axes, des actions transversales sont suggérées : la formation du personnel aux techniques de base de la gestion de production et de la maintenance, l'adoption d'un logiciel de gestion intégré adapté à la taille de l'entreprise (ERP open source de type Odoo ou Dolibarr), et la mise en place d'une politique de communication interne favorisant la remontée d'informations du terrain vers la direction. Ces mesures, d'un coût modéré, produiraient des effets rapides sur la performance globale.

En définitive, cette étude démontre que l'UPAK dispose d'un potentiel de redressement considérable, à condition d'engager des réformes de gestion pragmatiques et progressives. Les dysfonctionnements identifiés ne sont pas irrémédiables : ils résultent davantage de l'absence de systèmes et de procédures que d'une fatalité économique. L'optimisation de la gestion n'exige pas des investissements colossaux, mais plutôt une volonté de changement, une rigueur dans le suivi et une implication de l'ensemble du personnel. Les recommandations proposées, si elles sont mises en œuvre avec constance, devraient permettre à l'UPAK de retrouver une trajectoire de croissance durable et de renforcer sa position sur le marché de la boulangerie industrielle à Kinshasa. La recherche ouvre également des perspectives pour des études futures, notamment sur l'impact à long terme de ces réformes et sur leur adaptabilité à d'autres entreprises du secteur agroalimentaire en RDC.

REFERENCES

- [1] Alazard, C., & Sépari, S. (2018). *Contrôle de gestion : manuel et applications* (3e éd.). Dunod.
- [2] Anthony, R. N. & Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems*. 12e édition. McGraw-Hill/Irwin.
- [3] Anthony, R. N. & Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems*. 12e édition. McGraw-Hill/Irwin.
- [4] Banque Africaine de Développement (2020). *Rapport sur la compétitivité des PME artisanales en Afrique de l'Ouest*. Abidjan : BAD.
- [5] Bescos, P.-L. & Mévellec, P. (2004). « Le contrôle de gestion dans les PME : une analyse des pratiques observées ». *Revue Française de Gestion*, 30(148), 47–63.
- [6] Bouquin, H. (2020). *Le contrôle de gestion* (10e éd.). Presses Universitaires de France.
- [7] Bouquin, H. (2020). *Le contrôle de gestion* (10e éd.). Presses Universitaires de France.
- [8] Burlaud, A., & Simon, C. (2019). *Comptabilité de gestion : méthodes et pratiques*. Foucher.
- [9] Burlaud, A., & Simon, C. (2019). *Comptabilité de gestion : méthodes et pratiques*. Foucher.
- [10] Cavaleri, S. A., & Fearon, D. S. (2016). *Managing in organizations that learn*. Routledge.
- [11] Cavaleri, S. A., & Fearon, D. S. (2016). *Managing in organizations that learn*. Routledge.
- [12] Direction Générale des Entreprises (2018). *Guide de gestion pour les très petites entreprises et les unités artisanales*. Ministère de l'Économie, Paris.
- [13] Germain, C. (2005). « Une typologie des tableaux de bord de la performance dans les PME ». *Comptabilité – Contrôle – Audit*, 11(2), 55–74.
- [14] Giraud, F. & Saulpic, O. (2008). « Performance organisationnelle et systèmes de mesure : une revue de la littérature ». *Finance Contrôle Stratégie*, 11(3), 109–140.

- [15] Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.
- [16] Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.
- [17] Lorino, P. (2003). *Méthodes et pratiques de la performance : Le pilotage par les processus et les compétences*. 3e édition. Éditions d'Organisation.
- [18] Lorino, P. (2003). *Méthodes et pratiques de la performance : Le pilotage par les processus et les compétences*. 3e édition. Éditions d'Organisation.
- [19] Meyssonier, F. (2013). *Contrôle de gestion des PME : approche stratégique et opérationnelle*. Economica.
- [20] Meyssonier, F. (2013). *Contrôle de gestion des PME : approche stratégique et opérationnelle*. Economica.
- [21] Mintzberg, H. (2001). « Le management : voyage au centre des organisations ». *Les Éditions d'Organisation* (traduction française de *Managing*).
- [22] Naro, G. & Travaillé, D. (2011). « Le Balanced Scorecard revisité : vers un outil de pilotage de la performance globale ». *Revue de l'Organisation Responsable*, 6(2), 47–60.
- [23] OCDE (2019). *Renforcer la productivité des micro-entreprises : politiques et pratiques*. Éditions OCDE.
- [24] UPAK (2019). *Rapport d'activité 2018-2019*. Unité de Production Artisanale de Koko, Koko.
- [25] UPAK (2021). *États financiers annuels 2017-2020*. Unité de Production Artisanale de Koko, Koko Alazard, C., & Sépari, S. (2018). *Contrôle de gestion : manuel et applications* (3e éd.). Dunod.