

Leadership et le Succès de l'Entreprise : Cas de l'ONATRA de 2013 à 2022

KAPINGA MUTUALE Hortense

Département des Sciences de Gestion
Université de Kinshasa, Kinshasa-RDC
Email: kapingamutuale@gmail.com



Résumé – L'Office Nationale de Transport (ONATRA en sigle) est une entreprise publique chargée de l'exploitation ferroviaire et portuaire ainsi que du transport fluvial mais qui brille par des contreperformances répétées.

Le constat fait des échecs des entreprises publiques de la R.D. Congo en général et de l'ONATRA en particulier, avec HARBISON et MYENS, nous disons que seul le leader est habilité à donner l'élan à l'organisation et à assurer le succès à l'entreprise s'il infuse énergie et vision à toute la hiérarchie. Ce qui signifie que l'incapacité du leader ou sa négligence peut faire stagner l'organisation¹.

L'expression « canards boiteux » résume tout. Il s'agit des entreprises non performantes ou non compétitives et donc non rentables, comme le cas de l'ONATRA qui peine à fonctionner normalement par manque d'un Leadership d'Excellence avec une mauvaise gouvernance, la corruption et le détournement de tout genre. Le succès de cette société est loin d'être assurée à cause des influences politiques, des détournements et de corruption.

Mots Clés – Leadership, succès, entreprise.

Abstract – The National Office of Transport (ONATRA) is a public company in charge of rail and port operations as well as river transport, but which shines with repeated underperformance.

The observation made of the failures of the public companies of the D.R. Congo in general and of ONATRA in particular, with HARBISON and MYENS, we say that only the leader is able to give impetus to the organization and to ensure the success of the company if he infuses energy and vision into the entire hierarchy. This means that the leader's inability or negligence can cause the organization to stagnate.

The phrase "lame ducks" sums it all up. These are non-performing or uncompetitive companies and therefore unprofitable, such as the case of ONATRA which is struggling to function normally due to a lack of excellent leadership with bad governance, corruption and embezzlement of all kinds. The success of this society is far from assured because of political influences, embezzlement and corruption.

Key-words – Leadership, Success, Firm.

INTRODUCTION

Depuis plusieurs décennies, les entreprises publiques de la R.D. Congo connaissent pour la plupart d'entre elles la situation de manque de performance ou de succès dû à beaucoup de facteurs dont les uns sont endogènes et les autres sont exogènes à l'entreprise concernée. Les facteurs endogènes sont principalement liés à la gestion ou au type du leadership en présence. Dans cette rubrique il faut voir non seulement le gestionnaire de la plus haute sphère hiérarchique, à l'occurrence les membres du Comité de Gestion de ladite entreprise, mais aussi les autres agents, leur relation avec l'outil que l'entreprise utilise, l'environnement du travail, etc. Concernant les facteurs exogènes il y a lieu de penser beaucoup plus aux immixtions de la

¹ Harbison F Myers C.A, cités par MINTZBERG M., le manager au quotidien, éd Tendances actuelles, Paris 1984, P.71

signature qui nomme les gestionnaires... Il s'agit des immixtions de la part du gouvernement dans la gestion de ces entreprises ou dans leur gestion financière. C'est dans cette lancée que nous avons choisi comme cadre spatial l'ONATRA (L'Office National de Transport) pour une période allant de 2013 à 2022 en tenant compte de son manque de succès.

De ce fait le problème de la direction des entreprises se pose avec acuité à chaque instant de la vie de celles-ci. C'est dans cette perspective que les managers ne cessent de souligner qu'il n'y a pas un métier aussi difficile que celui de commander les hommes, diriger les hommes et obtenir d'eux les objectifs assignés à l'entreprise. Cette réalité donne l'idée maitresse de ce travail parce que le charisme des leaders en matière de gestion constitue la force d'une entreprise, l'incertitude semble aussi régner sur la philosophie et l'image d'un leader digne de ce nom. Au regard de cette étude, c'est de la capacité du leader que dépend le degré de réussite d'une entreprise. Au regard de tout ce qui précède, cette étude veut :

1. Connaître le type de leadership qui conduirait à l'efficacité, à l'efficience d'une entreprise publique comme c'est le cas de l'ONATRA, connaître ce qu'il faut faire pour arriver à la mobilisation des ressources susceptibles de financer la motivation des agents et donc à la performance ou au succès ;
2. Connaître les facteurs explicatifs des échecs et de manque de performance des entreprises publiques en RDC en général et de l'ONATRA en particulier ; et connaître la part de responsabilité des acteurs en présence face à l'insuccès ou au manque de performance, et la meilleure thérapie applicable.

Nous supposons que leadership visionnaire, responsable et compétent est susceptible d'amener une entreprise à l'efficience, à l'efficacité et à la rentabilité pour enfin être en mesure de dégager un surplus capable de prendre aussi en charge le financement de la motivation. Ensuite, les facteurs explicatifs des échecs des entreprises publiques en général et de l'ONATRA en particulier peuvent être la mégestion, les détournements des deniers publics, le conflit d'intérêt entre les agents de l'Etat, les gestionnaires des entreprises et l'Etat. La meilleure thérapie ici, c'est la responsabilisation des compétences et le renforcement de l'éthique sans oublier le recours à la sanction positive et négative.

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.

I.1. L'ENTREPRISE

I.1.1. 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 marché² ». 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 lucre³ ».

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 service⁴.

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.

² SIMON J., *Vocabulaire économique*, S.L, S.D, p. 52.

³ VERHULST A., *Economie d'entreprise*, éd. CRP, Kinshasa, 1984, p. 9.

⁴ 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.

I.1.2. 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 à ce qui nous est important, nous présentons les types d'entreprises d'après leur production. Ainsi, selon ce critère de classification, nous avons :

- Les entreprises de production de biens : ici on a les entreprises agricoles, extractives, de transformation et de construction.
- Les entreprises de production de services : ici on a les entreprises commerciales, de transport (le cas de l'ONATRA sous étude), d'assurance et de crédit,...

I.2. LE LEADERSHIP

I.1.1. Définition

L'appréhension de la notion de *leadership* nécessite la mise en exergue de deux sens⁵. Le premier, c'est *le sens commun*. Ici lorsqu'on parle du leadership l'allusion est faite à l'influence, au rôle exercé par le leader. Ainsi, le leadership est perçu comme un art, un processus qui influence les autres de façon consciente dans le but de la réalisation des objectifs collectifs. Le deuxième, *c'est le sens élargi* où le leadership est la volonté de travailler avec zèle et confiance. Il reflète la confiance, l'expérience et l'habileté technique. Il a le savoir-faire en rapport avec les activités de l'organisation ou d'un domaine donné. Le zèle traduit l'ardeur et l'empressement d'investir dans l'exécution d'une tâche. La confiance reflète l'expérience et l'habileté technique.

Eu égard à ces deux sens, nous dirons que le leadership c'est donc le fait de guider, arrêter, conduire et précéder les autres. Celui qui l'exerce agit de façon à aider un groupe à atteindre les objectifs, en usant des capacités de chacun. Il doit comprendre que les êtres humains ont des motivations et situations différentes à des moments différents.

I.2.2. Qualités de Leadership d'excellence

Le leadership doit posséder l'habileté à inspirer, agir, à faire passer le message et avoir la facilité de création. Il doit enfin de compte créer un climat susceptible de créer les meilleures conditions de productivité ou de rendement. De ce fait, le leadership est un échange entre dirigeant et le dirigé car l'un ne peut pas exister sans l'autre. Sur ce, il semble être l'exploitation des compétences que possède une majorité mais qui en pratique une minorité⁶.

Il y a six qualités d'excellence qu'un leader doit acquérir et développer⁷ : Perspicacité créatrice, Sensibilité, Vision, Ouverture, Concentration et Patience.

I.2.3. Fonctions du Leader

Dans la première conception du travail du cadre à l'école classique, leader vient d'Henri FAYOL qui est le père fondateur de cette école. Celui-ci présente en 1916 cinq fonctions composites de base du leader : planifier, organiser, coordonner, commander et contrôler. Son travail fut repris dans les années trente par Luther I GULICK qui donna aux cadres un de leurs premiers acronymes.

I.3. LE SUCCES

Le succès c'est le contraire de l'insuccès ou l'échec. C'est le cas d'avantage, du progrès, de réussite, de triomphe, de victoire, d'excellence¹⁰. Cette notion renvoie à la performance intégrant ainsi diverses notions dont les importantes sont : l'efficacité la profitabilité, l'innovation et la compétitivité⁸.

⁵ KABEYA TSHIKUKU, *Cours de management*. G2 Economie & L1 SPA, UNILU, 1997-1998

⁶ BENNUS W. et NANUS, B., *Diriger les secrets des meilleurs leaders*, inter-édition, Paris, 1985, p. 45. ¹⁰ Petit Larousse, Librairie Larousse, 3^{ème} tirage, Paris, 1960, p. 1003.

⁷ HICKMAN C.R et SILVA M.A., *Testez vous-même votre entreprise et vos capacités de leader*, nouveaux Horizons, 1988, p.287

⁸ MUSOKO M.R., *Evaluation de la performance financière d'une entreprise du secteur agricole*, Mémoire, 2009-2010, UNIKIN, p. 7.

- ✓ L'efficacité est le fait de réaliser les objectifs et les finalités. C'est un rapprochement des résultats obtenus et des objectifs fixés. Ainsi un leader efficace est celui qui parvient à atteindre les objectifs qui lui sont assignés⁹ quelques soient les moyens.
- ✓ L'efficience est le fait de maximiser la quantité obtenue des produits ou services à partir d'une quantité donnée des ressources, et ces ressources sont limitées ou minimisées afin que la quantité soit maximisée. La solution efficiente est celle qui utilise le moins de moyens ou des dépenses c'est-à-dire la moins coûteuse⁹.
- ✓ La profitabilité fait référence à l'écart existant entre le prix de vente d'un produit ou d'un service et la somme des coûts engendrés par sa mise sur le marché.
- ✓ L'innovation est le changement susceptible d'être observé dans différents domaines tandis que la compétitivité est l'aptitude pour une entreprise à faire face à la concurrence effective ou potentielle. Elle correspond à une position dominante sur un marché.

II. APPROCHE METHODOLOGIQUE

Cette recherche a utilisé la méthode structuro-fonctionnaliste et la méthode inductive. La méthode structuraliste est axée sur le mot structure qui revêt plusieurs sens. Pour notre étude, cette notion de structure nous renvoie à l'organigramme de l'ONATRA où nous avons le PDG comme le leader et nous pouvons même dire qu'au niveau de chaque direction, département, etc. il existe un leader. La méthode fonctionnaliste axée sur le mot fonction qui est une contribution qui apporte un élément à l'organisation ou à l'action de l'ensemble dont il fait partie¹⁰. Dans cette perspective la méthode structuro-fonctionnaliste nous aide à appréhender les mécanismes de fonctionnement de l'ONATRA, son organisation structurelle et fonctionnelle pour enfin situer l'exercice du leadership. La méthode inductive nous a servi à généraliser aux entreprises publiques de la RD Congo les résultats issus de l'analyse menée sur l'ONATRA.

Quant aux techniques, un recours a été fait aux techniques d'observation directe, d'observation documentaire, d'interview libre et d'internet.

III. ANALYSE ET PRESENTATION DES RESULTATS

III.1. Portée du Leadership à l'ONATRA

Ne dit-on pas qu'il n'y a pas de mauvaises troupes mais il n'y a que de mauvais chefs ? C'est de la capacité des leaders que dépend le degré de réussite d'une entreprise car ce sont eux qui produisent réellement, intègrent, catalysent et coordonnent les efforts.

L'analyse opérationnelle, technique et financière des activités de l'ONATRA montre un tableau sombre :

- Absence de gestion comptable et financière ;
- Procédures de contrôle interne totalement déficientes ;
- Absences de culture commerciale et de culture de management ;
- Déficience grave du matériel de manutention ;
- Réduction régulière du tirant d'eau ;
- Absence d'une organisation opérationnelle orientée vers un passage portuaire rapide ;
- Etat extrêmement dégradé du système ferroviaire ;
- Insuffisance de pousseurs (locomotive) et voitures en bon état ;
- Manque de mise en valeur du patrimoine immobilier ;

⁹ BOUQUIN, Cité par MUSOKO M.R, *Op. Cit.*

¹⁰ KABENGE D. *Op.cit.* p.129.

- Effectifs sans rapport avec l'activité,
- Les cadres vieux ne voulant pas être remplacés, d'où cherchant des fétiches pour nuire à tout remplaçant jeune.

Chaque ADG qui arrive est après un temps désavoué par les agents et cadres, les grèves se mêlent dans l'affaire. L'entrée principale est garnie des rameaux et un cercueil est au rendez-vous disant que l'ONATRA est morte et enterrée par ses mauvais "gestionnaires, mandataires de l'Etat. Huées, coup de sifflet, danses, chansons et propos violents sont adressés aux dirigeants par les agents angoissés, exaspérés et en colère.

Nous sommes tous unanime que le grand handicap dans l'ONATRA réside dans le chef de son leadership surtout que tous les postes de mandataires publics sont à haute politique. Toutes les normes de gestion ont cédé place à l'anarchie, à la démagogie, au vol, à l'incompétence, au parrainage politico-professionnel, au tribalisme, etc.

Eu égard à ce qui précède, les ADG doivent revêtir les six qualités d'excellence. En marge de cet aspect managérial, il sied d'évoquer des outils de production que doit disponibiliser l'ONATRA dans le concert des nations au profit de ses agents et la population : plus au moins 10 locomotives et plus voitures, les gros bateaux, que le gouvernement s'acquitte des dettes de l'ONATRA, procéder aux allègements des procédures douanières aux ports car il y aurait 46 formalités de dédouanement. La fluidité de la vitesse de traitement et transport des marchandises en vue d'améliorer le climat des affaires. Une visite dans les installations de l'ONATRA que ça soit au Beach, à la gare centrale et dans différents ports, tout le monde, toute chose crie l'insécurité, la tracasserie. En outre, il y a pléthore de personnel, trop de cadres pour rien. Ainsi, il faut tout assainir pour la survie de la société surtout qu'elle doit être compétitive.

III.2. Analyse empirique de la performance financière de l'ONATRA

Il est question ici de calculer certains indicateurs de la performance financière de l'ONATRA pendant la période considérée en passant par sa structure financière.

III.2.1. Présentation des données de base d'analyse et calcul des indicateurs

Pour rendre effectif notre travail, il est essentiel d'user des données adéquates afin de bien mener cette étude. C'est ainsi que nous nous sommes servis des états financiers, notamment le bilan et le tableau de formation des résultats pour une période allant de 2013 à 2022.

III.2.1.1. Détermination du Fonds de Roulement

Le fonds de roulement constitue une enveloppe des capitaux permanents destinés à financer non seulement des actifs durables, mais des actifs circulants.

Tableau 1. Détermination du Fonds de Roulement par le haut et par le bas du bilan de l'ONATRA en CDF

Rubrique	Année									
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
I. Fonds Prop.	680 544 088 546,11	621 319 355 133,38	1 993 464 898 209,43	2 195 571 711 062,86	3 154 843 169 018,04	3 865 702 895 623,71	3 192 631 398 804,62	3 608 467 013 691,79	3 500 654 356 706,08	3 370 197 086 342,71
II.DLMT	20 446 498 158,70	23 687 277 342,27	50 664 192 445,03	87 239 609 414,44	97 684 509 560,88	146 899 334 175,30	243 345 505 641,05	303 274 273 480,65	316 957 429 084,50	441 261 628 980,86
III.CP=I+II	700 990 586 704,81	645 006 632 475,65	2 044 129 090 654,46	2 282 811 320 477,30	3 252 527 678 578,92	4 012 602 229 799,01	3 435 976 904 445,67	3 911 741 287 172,44	3 817 611 785 790,58	3 811 458 715 323,57
IV. VIN	753 249 489 289,90	639 379 343 937,01	2 055 483 248 038,64	2 349 767 726 797,90	3 356 441 598 503,38	4 145 182 541 731,04	3 652 441 999 713,32	4 168 700 429 872,09	4 151 986 116 155,45	4 288 560 480 943,16
V.FRN=III-IV	-52 258 902 585,09	5 627 288 538,64	-11 354 157 384,18	-66 956 406 320,60	-103 913 919 924,46	-132 580 311 932,03	-216 465 095 267,65	-256 959 142 699,65	-334 374 330 364,87	-477 101 765 619,59
ΔFRN%	-	-110,77	-301,77	489,71	55,2	27,59	63,27	18,71	30,13	42,68

Source : Auteur, sur base de données de l'Office National de transport de 2013-2022

Commentaire : Nous remarquons que le fonds de roulement net de l'Office National de transport a évolué d'une façon décroissante est négatif durant les dix années sous-étude, sauf en 2014 où il a été positif.

III.2.1.2. Calcul de Besoin en fonds de roulement et de la trésorerie

Le BFR est un agrégat caractéristique de la gestion du cycle d'exploitation de l'entreprise. Celui-ci désigne l'ensemble des opérations liées à l'activité de l'entreprise, de l'acquisition de stocks jusqu'à la réalisation de la vente ou de la présentation de services.

Tableau 2. Calcul du Besoin en Fonds de roulement de l'Office National de transport

Rubrique	Année									
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
I.VE	0	30 532 934 339,20	81 803 787 231,03	15 675 860 071,60	17 587 307 178,10	18 002 658 910,97	16 149 475 065,41	16 842 849 705,90	15 041 109 462,89	15 127 003 826,09
II.VR	4 716 462 244,53	30 532 934 339,20	9 960 572 234,86	96 234 704 909,05	220 019 560 878,93	172 779 233 123,85	188 348 096 378,14	226 506 988 740,28	685 247 187 029,75	806 633 547 796,54
III.ACR=I+II	4 716 462 244,53	61 065 868 678,40	91 764 359 465,89	111 910 564 980,65	237 606 868 057,03	190 781 892 034,82	204 497 571 443,55	243 349 838 446,18	700 288 296 492,64	821 760 551 622,63
IV.DCT	56 975 364 829,62	85 971 514 478,96	123 028 190 665,50	187 027 414 821,80	353 122 208 654,20	355 608 955 133,10	445 814 736 949,50	525 346 048 187,40	1 071 048 372 622,00	1 315 934 857 330,00
V. Crédits banc	2 530 912 900,86	9 133 325 299,34	27 025 355 164,85	18 475 187 563,64	69 572 411 320,68	41 215 400 365,04	47 887 445 251,34	31 550 224 600,12	31 735 411 362,62	16 073 415 202,08
VI.RC= IV-V	54 444 451 928,76	76 838 189 179,62	96 002 835 500,65	168 552 227 258,16	283 549 797 333,52	314 393 554 768,06	397 927 291 698,16	493 795 823 587,28	1 039 312 961 259,38	1 299 861 442 127,92
VII.BFR=III- VI	-52 258 902 585,09	-24 905 645 800,56	-31 263 831 199,61	-75 116 849 841,15	-115 515 340 597,17	-164 827 063 098,28	-241 317 165 505,95	-281 996 209 741,22	-370 760 076 129,36	-494 174 305 707,37
ΔBFRN%	-	-52,34	25,53	140,27	53,78	42,69	46,41	16,86	31,48	33,29

Source : Auteur, sur base de données l'Office National de transport de 2013-2022

Commentaire : Durant les dix années de notre étude, les Besoins en fonds de roulement de l'ONATRA sont négatifs.

III.2.1.3. Calculs de la Trésorerie

Nous présentons dans le tableau qui suit la trésorerie nette de l'Office National de transport de 2013 à 2022.

Tableau 3. Calcul de la Trésorerie de l'Office National de transport

Rubrique	Année									
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
I.FRN	-52 258 902 585,09	5 627 288 538,64	-11 354 157 384,18	-66 956 406 320,60	-103 913 919 924,46	-132 580 311 932,03	-216 465 095 267,65	-256 959 142 699,65	-334 374 330 364,87	-477 101 765 619,59
II.BFR	-52 258 902 585,09	-24 905 645 800,56	-31 263 831 199,61	-75 116 849 841,15	-115 515 340 597,17	-164 827 063 098,28	-241 317 165 505,95	-281 996 209 741,22	-370 760 076 129,36	-494 174 305 707,37
III.TRN=I-II	0	30 532 934 339,20	19 909 673 815,43	8 160 443 520,55	11 601 420 672,71	32 246 751 166,25	24 852 070 238,30	25 037 067 041,57	36 385 745 764,49	17 072 540 087,78
ΔTRN%		0	-34,79	-59,01	42,17	177,96	-22,93	0,74	0,00	-53,08

Source : Auteur, sur base de données de l'Office National de transport de 2013-2022

Commentaire : Nous remarquons que l'Office National de transport est en mesure de financer ses dettes à court terme avec ses valeurs disponibles. Donc la trésorerie nette a été excédentaire.

III.2.1.4. Etude des ratios financiers de l'Office national de transport

L'analyse et l'interprétation des différents ratios devraient donner à l'analyste financier une meilleure compréhension de la situation financière et de la performance de l'entreprise.

1) Calcul des ratios de liquidités

La liquidité d'une entreprise est le degré de réalisation possible de divers éléments de l'actif. Parmi les liquidités on trouve la liquidité générale, la liquidité réduite et la liquidité immédiate.

Tableau 4. Evolution des ratios de liquidité

Rubrique	Année									
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
I.VE	0	30 532 934 339,20	81 803 787 231,03	15 675 860 071,60	17 587 307 178,10	18 002 658 910,97	16 149 475 065,41	16 842 849 705,90	15 041 109 462,89	15 127 003 826,09
II.VR	4 716 462 244,53	30 532 934 339,20	9 960 572 234,86	96 234 704 909,05	220 019 560 878,93	172 779 233 123,85	188 348 096 378,14	226 506 988 740,28	685 247 187 029,75	806 633 547 796,54
III.VD	0	30 532 934 339,20	19 909 673 815,43	8 160 443 520,55	11 601 420 672,71	32 246 751 166,25	24 852 070 238,30	25 037 067 041,57	36 385 745 764,49	17 072 540 087,78
IV.DCT	56 975 364 829,62	85 971 514 478,96	123 028 190 665,50	187 027 414 821,80	353 122 208 654,20	355 608 955 133,10	445 814 736 949,50	525 346 048 187,40	1 071 048 372 622,00	1 315 934 857 330,00
(RLG)= I+II+III/IV	0,08	1,07	0,91	0,64	0,71	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(RLR)= II+III/IV	0,08	0,71	0,24	0,56	0,66	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(RLI)= III/IV	0,00	0,36	0,16	0,04	0,03	0,09	0,06	0,05	0,03	0,01

Source : Auteur, sur base de données de l'office national de transport de 2013-2022

Commentaire : Nous constatons que tous les ratios de liquidité générale de l'ONATRA sont inférieurs à 1 de 2013 à 2022 sauf en 2014 et cela signifie qu'en cas d'un remboursement immédiat des dettes à court terme, les valeurs circulantes (emplois cycliques) ne pourraient pas intégralement les couvrir et dégager éventuellement un surplus. De même, les ratios de liquidité réduite sont tous inférieurs à 1. Cela signifie que la situation financière de l'ONATRA n'est pas bonne. Le ratio de liquidité immédiate doit être interprété avec prudence, car il est sujet à des fortes fluctuations journalières et se prête tout spécialement au maquillage en fin d'exercice. La norme généralement admise se situe dans l'intervalle de 0,25 à 0,5 et l'ONATRA respecte la norme seulement à 2014.

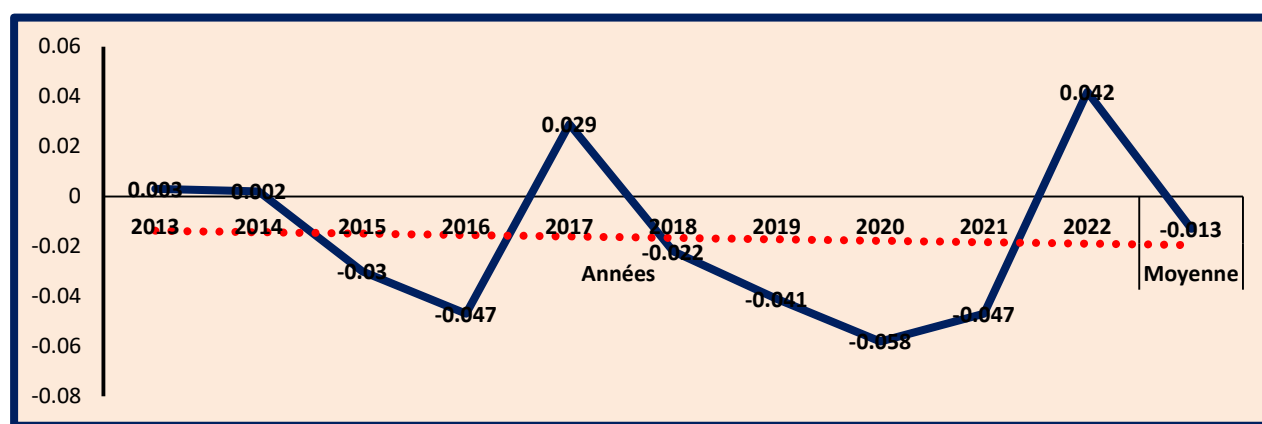
2) Rentabilité d'une entreprise

La rentabilité représente l'évaluation de la performance des ressources investies par des apporteurs des capitaux.

Tableau 5. Calcul de la rentabilité financière

Rubriques	Années										Moyenne
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	
I. Résultat net	1 709 773 772,65	1 462 221 002,57	-60 086 391 148,19	-102 250 208 962,46	92 763 626 868,57	-86 222 805 427,31	-130 993 557 323,62	-209 242 717 890,38	-163 621 952 005,11	139 873 201 308,40	-0,013
II. Fonds Propres	680 544 088 546,11	621 319 355 133,38	1 993 464 898 209,43	2 195 571 711 062,86	3 154 843 169 018,04	3 865 702 895 623,71	3 192 631 398 804,62	3 608 467 013 691,79	3 500 654 356 706,08	3 370 197 086 342,71	
III.ROE=I/II	0,003	0,002	-0,03	-0,047	0,029	-0,022	-0,041	-0,058	-0,047	0,042	

Source : Auteur, sur base de données de l'office national de transport de 2013-2022



Source : Auteur, sur base de données de l'office national de transport de 2013-2022

Commentaire : Les résultats ci-haut montrent que l'ONATRA n'a pas été rentable financièrement durant toute la période. Cette Société n'arrive pas à générer une rentabilité avec ses fonds propres car elle ne fait pas trop recours aux endettements.

III.3. DISCUSSION DES RESULTATS

Les résultats obtenus démontrent en suffisance que l'ONATRA connaît d'énormes difficultés financières. Les agents ne se sentent pas motivés par un mauvais traitement qui leur est réservé. Les indicateurs de performance de cette société sont négatifs faisant suite à l'incompétence et à l'irresponsabilité du leadership et au manque de volonté pour le service d'intérêt général. Le sureffectif des agents et cadres, les immixtions intempestives de la politique dans la gestion de l'ONATRA, la corruption, les trafics d'influence, le conflit d'intérêt, la mauvaise gouvernance et l'égoïsme sont les maux qui ne facilitent pas la tâche au succès de la société. Ce constat est confirmé par 70% des enquêtés. Les différents changements politiques des dirigeants créent l'incertitude et poussent les mandataires à tirer des profits personnels. La responsabilisation des compétences, un leadership d'excellence et le renforcement de l'éthique sans oublier le recours à la sanction positive et négative constitue la meilleure thérapie.

CONCLUSION GENERALE

Les contreperformances répétées des entreprises publiques en RD Congo nous ont amené à rechercher les causes principales en examinant la qualité de leadership. Particulièrement, nous avons choisi l'**office national de transport** (ONATRA en sigle) pour comprendre la situation à travers son organisation et son fonctionnement pour une période de dix ans, soit de 2013 à 2022. Après enquête, observation et analyse, nous avons obtenu les résultats selon lesquels il n'existe pas de leadership responsable à l'ONATRA ; la nomination des mandataires est fonction du courant politique auquel on appartient ; une pléthore des agents et cadres ; les immixtions intempestives de la politique dans la gestion de l'ONATRA ; la corruption, les trafics d'influence, les fétiches et la mauvaise gouvernance y ont élu domicile. Tous ces problèmes conduisent à la contreperformance de cette société qui présente une situation financière défavorable : une rentabilité insuffisante ou négative, les liquidités non significatives, etc.

En outre, en fonction du dépouillement de notre questionnaire d'enquête, nous avons constaté que le leadership ne faisant pas preuve de dix rôles de cadres évoqués par MINTZBERG ni moins de six qualités d'excellence évoquées par HICKMAN est à la base de l'échec total de l'ONATRA. 100% des enquêtés font remarquer cela. 70% des enquêtés reconnaissent que la corruption, les trafics d'influence, les fétiches, la mauvaise gouvernance sont les maux conduisant à l'échec de la société et aucun agent n'est satisfait des conditions sociales et salariales. Les agents trouvent que le leader à l'ONATRA est modéré à 53,33%, autocratique à 26,67% et démocratique à 20% ;

Ainsi le plan de sauvetage de l'ONATRA n'est pas lié à la réforme ou sa transformation littéraire mais pratique et effective dans le respect des normes y afférentes.

REFERENCES

- [1]. BENNUS, W. et NANUS, B. (1985). *Diriger les secrets des meilleurs leaders*, inter-édition, Paris.
- [2]. CRUTZEN, A. (1971). *Economie politique*, éd. WESMAEL-Charles, Namus. VERHULSTA.
- [3]. DEMAY, G. (1973). *Comment juger une entreprise : analyse et évaluation*, éd. Dumod, Paris.
- [4]. HICKMAN, C.R et SILVA, M.A. (1988). *Testez vous-même votre entreprise et vos capacités de leader*. Nouveaux Horizons.
- [5]. KABEYA TSHIKUKU. *Cours de management*. G2 Economie & L1 SPA, UNILU, 1997-1998
- [6]. MINTZBERG, M. (1984). *Le manager au quotidien*. Ed. Tendances actuelles, Paris.
- [7]. MUSOKO, M.R. (2010). *Evaluation de la performance financière d'une entreprise du secteur agricole*. Mémoire, 2009-2010, UNIKIN.
- [8]. Petit Larousse. (1960). Librairie Larousse, 3^{ème} tirage, Paris.
- [9]. SIMON, J. *Vocabulaire économique*. S.L, S.D.
- [10]. VERHULST, A. (1973). *Economie d'entreprise*, éd. CRP, Kinshasa.