



Implication d'une stratégie fondée sur les compétences et les ressources dans une PME en situation de baisse du chiffre d'affaires, Le cas de MEGA CONGO

Implications of a strategy based on competencies and resources in an SME facing a decline in turnover : the case of MEGA CONGO

MAKUWA MUNYANYA Marc,

Apprenant au cycle de Master/DEA,

Faculté des Sciences Economique et de Gestion (FASEG)

Université de Kinshasa

Chef de Travaux à l'**Institut Supérieur de Commerce de Lodja (l'ISC-LODJA)**

Province du SANKURU

République Démocratique du Congo;

LOKOTO ONYUMBE Paul et KASONGO MUNYANYA Socrate (Tous) Assistants à l'Institut Supérieur de Commerce de Lodja (l'ISC-LODJA)

Province du SANKURU

République Démocratique du Congo.

Résumé : Dans un contexte économique marqué par une forte instabilité, les petites et moyennes entreprises (PME) sont particulièrement exposées aux baisses de chiffre d'affaires. Cet article analyse les implications d'une stratégie fondée sur les ressources et les compétences internes comme mécanisme de résilience organisationnelle face à une contraction de l'activité. L'étude repose sur une analyse de cas approfondie de l'entreprise MEGA CONGO, une PME congolaise du secteur de la production et de la distribution d'eau potable, confrontée à une baisse progressive continue de son chiffre d'affaires entre 2020 et 2022 soit de -10,0 %, -11,1 % et -20,8 %. À partir d'une démarche qualitative combinant entretiens semi-directifs, observation directe et analyse de documents internes, l'étude met en évidence les actions stratégiques mises en œuvre par l'entreprise pour faire face à cette situation. Les résultats montrent que la mobilisation ciblée des ressources existantes (capital humain, réseau de distribution, proximité avec la clientèle) et le renforcement des compétences organisationnelles (polyvalence du personnel, flexibilité opérationnelle, innovation de proximité) ont contribué à stabiliser l'activité et à amorcer un redressement progressif du chiffre d'affaires à partir de 2023, soit de 3,2% en 2023 et 7,1 % en 2024. Toutefois, cette stratégie révèle certaines limites, notamment la surcharge de travail du personnel et une forte dépendance au leadership du dirigeant. L'étude souligne ainsi l'importance d'un diagnostic stratégique interne rigoureux et de la formalisation progressive des pratiques managériales afin de garantir la pérennité des PME évoluant dans des environnements économiques contraints.

Mots-clés : Implication, stratégie, compétences, ressources, PME, chiffre d'affaires, MEGA CONGO, etc.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.20511699>

INTRODUCTION.

Dans un environnement économique marqué par une instabilité croissante, les petites et moyennes entreprises (PME) se trouvent souvent en première ligne face aux crises. Qu'il s'agisse de perturbations liées au marché, à la concurrence ou aux conditions macroéconomiques, ces structures fragiles sont fréquemment confrontées à des baisses significatives de leur chiffre d'affaires. Contrairement aux grandes entreprises, elles disposent de peu de marges de manœuvre pour amortir les chocs.

Face à cette vulnérabilité, une question centrale se pose : comment une PME peut-elle surmonter une baisse de chiffre d'affaires sans recourir systématiquement à des financements externes ou à des restructurations drastiques ? Plusieurs approches stratégiques existent, mais l'une d'elles se distingue par sa pertinence en contexte de crise : la stratégie fondée sur les ressources et les compétences internes. En effet, exploiter au mieux ce que l'entreprise possède et sait faire pourrait constituer un levier efficace de redressement et de résilience.

Nous postulons qu'une stratégie centrée sur l'optimisation des ressources disponibles et sur les compétences distinctives peut permettre à une PME en difficulté de renforcer sa performance, d'innover à moindre coût et de retrouver une dynamique de croissance.

L'objectif de cette étude, est d'analyser les implications concrètes d'une telle stratégie dans le contexte d'une PME en crise, à travers l'étude de cas de l'entreprise MEGA CONGO, une PME congolaise confrontée à une baisse significative de son chiffre d'affaires.

L'étude portera sur la période [à préciser, par ex. 2021–2024], couvrant les années où MEGA CONGO a connu une baisse de chiffre d'affaires. Elle s'intéressera exclusivement aux ressources internes mobilisables (ressources humaines, matérielles, organisationnelles, etc.), sans entrer dans les aspects financiers ou juridiques externes. Ce travail est structuré en cinq points, hormis l'introduction et la conclusion :

- Le premier point présente le cadre théorique de la stratégie fondée sur les ressources et les défis spécifiques des PME en crise ;
- Le deuxième point parle sur les PME en difficulté ;
- Troisième, expose la méthodologie de recherche et présente le cas de MEGA CONGO.
- Le quatrième point présente et analyse les données ; et enfin,
- Le dernier point est le cadre de discussion des résultats.

I. CADRE THEORIQUE

1. Cadre théorique

L'approche fondée sur les ressources et les compétences trouve ses origines dans la théorie économique et stratégique de l'entreprise. Elle propose une lecture interne de l'avantage concurrentiel, centrée sur ce que l'entreprise possède (ressources) et ce qu'elle sait faire (compétences). Dans un contexte de crise, cette perspective prend une importance particulière pour les PME, qui disposent généralement de moyens limités mais d'un fort ancrage opérationnel¹.

1.1 La Resource-Based View (RBV) – Vue fondée sur les ressources

La RBV, popularisée par BARNEY (1991), affirme que les entreprises peuvent construire un avantage concurrentiel durable en s'appuyant sur des ressources stratégiques. Celles-ci doivent répondre à quatre critères dits VRIN² :

¹ Wernerfelt, B. A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2). 1984

² Barney, J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1). 1991

- Valeureuses : elles permettent d'exploiter des opportunités ou de neutraliser des menaces.
- Rares : peu d'entreprises concurrentes en disposent.
- Inimitables : difficiles à copier à cause de leur complexité sociale, historique ou organisationnelle.
- Non substituables : impossibles à remplacer par d'autres ressources équivalentes.

Dans une PME, cela peut inclure :

- Une relation de proximité avec la clientèle ;
- Un personnel qualifié et fidèle ;
- Une connaissance spécifique du marché local ;
- Une agilité dans la prise de décision.

1.2 Les compétences clés (Core Competencies)

Selon PRAHALAD et HAMEL (1990), les compétences clés constituent un savoir-faire collectif qui³ :

- Contribue à la valeur perçue par le client ;
- Est difficilement imitable ;
- Peut être utilisé dans une variété de produits et de marchés.

Les compétences ne sont pas seulement techniques ; elles peuvent aussi être organisationnelles, relationnelles ou managériales. Dans le cas d'une PME, les compétences clés se manifestent souvent par la polyvalence du personnel, la réactivité aux demandes spécifiques ou la maîtrise artisanale d'un produit ou service.

1.3 Intérêt stratégique en période de crise

En période de baisse du chiffre d'affaires, l'intérêt d'une stratégie fondée sur les ressources et compétences est double :

- Elle minimise les coûts d'adaptation en s'appuyant sur l'existant.
- Elle renforce la résilience organisationnelle en consolidant les fondations internes.

Cette approche s'oppose aux stratégies de croissance externe ou de diversification, souvent risquées et coûteuses pour les PME en difficulté.

1.4 Application spécifique aux PME

Les PME présentent des caractéristiques particulières qui rendent la RBV particulièrement adaptée :

- Structure simple et flexible, facilitant l'exploitation directe des compétences internes ;
- Proximité managériale, permettant une identification rapide des forces internes ;
- Capacité d'adaptation rapide, en raison de circuits décisionnels courts.

Cependant, leur taille limite aussi leur accès à certaines ressources, d'où l'importance de mobiliser de manière stratégique ce qu'elles possèdent déjà.

³ Prahalad, C. K., & Hamel, G. The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review, 68(3). 1990

II. CONTEXTE DES PME EN DIFFICULTE

2.1. Fragilité structurelle des PME face aux crises

Les PME, en particulier dans les économies en développement, constituent la majorité du tissu économique local. Toutefois, elles demeurent vulnérables à plusieurs niveaux :

- Capacité financière limitée, avec peu de réserves de trésorerie ;
- Forte exposition aux aléas du marché local (inflation, instabilité politique, concurrence informelle) ;
- Accès difficile au crédit, souvent conditionné par des garanties ou des bilans solides ;
- Dépendance à quelques clients ou fournisseurs clés ;
- Gestion centralisée, avec une surcharge sur les dirigeants.

En situation de baisse du chiffre d'affaires, ces fragilités sont exacerbées, rendant la survie de l'entreprise particulièrement incertaine

2.2 Réactions classiques à la baisse d'activité

Lorsqu'une PME subit une contraction de ses revenus, les réactions les plus fréquentes sont :

- La réduction des coûts fixes (licenciements, réduction des horaires, suppression d'avantages) ;
- Le gel des investissements et de l'innovation ;
- Une recherche urgente de financement externe, souvent infructueuse ou coûteuse ;
- Dans les cas extrêmes, la cessation d'activité.

Or, ces réactions peuvent nuire à moyen terme à la compétitivité de l'entreprise, surtout si elles affectent ses compétences clés.

2.3 Spécificité du contexte congolais

En République Démocratique du Congo (RDC), les PME opèrent dans un environnement particulièrement instable :

- Faibles infrastructures de soutien (transport, énergie, numérique) ;
- Faible formalisation du tissu économique ;
- Cadre réglementaire changeant et fiscalité peu incitative ;
- Faible appui institutionnel en cas de crise économique.

Ces conditions imposent aux PME congolaises une grande capacité d'adaptation, souvent fondée sur l'ingéniosité, la débrouillardise et la mobilisation des ressources internes.

2.4 Présentation de l'entreprise MEGA CONGO

1.4.1. Historique

Fondée en 2005, l'entreprise MEGA CONGO est implantée à Kinshasa (zone industrielle Limete / Kingabwa). Entreprise familiale d'environ 12 employés.

1.4.2. Secteur d'Activité

L'entreprise est basée dans le secteur de production et distribution d'eaux minérales et boissons gazeuses (American Water & American Juice) auprès de plus de 4 000 revendeurs. Lancement récent (avril 2025) d'un site web interactif, signe d'une volonté d'innovation et de digitalization. Cependant, à partir des années 2019 à 2022, MEGA CONGO a connu une baisse progressive de son chiffre d'affaires, due à :

- La dépréciation du franc congolais face au dollar,
- L'augmentation du coût des importations,
- La montée de la concurrence informelle,
- Une baisse de la demande des ménages liée à la crise économique.

Au lieu de procéder à une restructuration brutale ou à une réduction massive de ses effectifs, MEGA CONGO a opté pour une réorganisation stratégique interne centrée sur l'exploitation optimale de ses ressources disponibles et compétences existantes.

III. METHODOLOGIE

3.1 Type de recherche

L'approche adoptée dans cette étude, est une recherche qualitative et exploratoire, particulièrement adaptée à l'étude en profondeur de phénomènes organisationnels dans un contexte spécifique. Cette méthode permet de comprendre en détail les dynamiques internes d'une PME confrontée à une crise et de mettre en évidence les leviers stratégiques mobilisés⁴.

3.2 Méthode de collecte des données

a. Étude de cas

Le cœur de l'analyse repose sur une étude de cas unique portant sur l'entreprise MEGA CONGO. Cette méthode permet de :

- Contextualiser finement les décisions stratégiques prises ;
- Explorer les interactions entre ressources, compétences et performance ;
- Produire des enseignements applicables à d'autres PME en contexte similaire.

b. Sources primaires

Entretiens semi-directifs avec le dirigeant, les responsables des services et quelques employés clés.

- Durée moyenne : 30 à 60 minutes
- Thèmes abordés : gestion de crise, réorganisation, perception des ressources et compétences, rôle du personnel
- Observation directe du fonctionnement quotidien de l'entreprise pendant une semaine (réunions, opérations logistiques, relation client, etc.)

c. Sources secondaires⁵

- Analyse de documents internes (rapports d'activité, bilans financiers, organigrammes)
- Revue de littérature scientifique sur la stratégie par les ressources et les compétences

⁴ Gagnon, S., & Toulouse, J.-M. La gestion stratégique des PME. Presses de l'Université du Québec. 1996

⁵ Penrose, E. The Theory of the Growth of the Firm. Oxford University Press, 1959.

- Statistiques contextuelles sur les PME en RDC (Banque mondiale, FEC, OIT)

3.3 Démarche analytique

L'analyse a été conduite en trois étapes ⁶:

- 1) Identification des ressources et compétences clés de MEGA CONGO, selon les critères VRIN (Barney, 1991) et les travaux sur les compétences distinctives (Prahalad & Hamel, 1990).
- 2) Évaluation des actions stratégiques mises en œuvre face à la baisse du chiffre d'affaires : redéploiement interne, ajustements, innovation organisationnelle.
- 3) Analyse des impacts : sur la performance, la stabilité interne, la satisfaction client et la motivation du personnel.

3.4 Limites méthodologiques

- Le recours à une seule étude de cas limite la généralisation des résultats, bien qu'il permette une compréhension approfondie.
- La taille relativement réduite de l'échantillon interrogé peut ne pas refléter toute la diversité des points de vue internes.
- Les données financières confidentielles n'ont pu être exploitées que de manière partielle.

IV. PRESENTATION ET ANALYSE DES DONNES

4.1. PRESENTATION

Tableau 1 : Evolution du chiffre d'affaires de MEGA CONGO (2019–2024)

Année	Chiffre d'affaires (en USD)	Variation (%)
2019	1 500 000	—
2020	1 350 000	-10,0 %
2021	1 200 000	-11,1 %
2022	950 000	-20,8 %
2023	980 000	+3,2 %
2024	1 050 000	+7,1 %

Source : par nous même

Au regard des données présentées dans ce tableau, nous avons remarqué qu'à partir de l'année 2020 à 2022, le chiffre d'affaire était en situation de baisse, progressivement de 2019 -2020 il y a eu baisse de 10% ; de 2020-2021, il y a eu baisse de 11,1% ; de 2021-2022, il y a eu baisse de 20,8% et c'est à partir de 2022-2023 qu'il y a augmentation de la variation du chiffre d'affaire, soit respectivement de 3,2% en 2023 et 7,1% en 2024. Après avoir présenté l'évolution du chiffre d'affaire de 2019 à 2024, nous présenterons l'évaluation des compétences pour chaque service, avant l'implication des nouvelles stratégies dans une PME en baisse du chiffre d'affaire et après la mise en œuvre.

⁶ Prahalad, C. K., & Hamel, G. Op-cit, 1990

Tableau 2 : Evaluation interne des compétences (sur 10)

Département	Niveau moyen avant stratégie	Après mise en œuvre stratégie
Production	6,2	7,4
Commercial	5,8	7,1
Logistique	5,5	6,9
Ressources humaines	6,0	7,5
Direction générale	6,7	8,0

Source : par nous-même.

Dans le tableau ci-dessus, nous constatons ensemble que le niveau des compétences avant implication des stratégies de chaque service, était à la baisse, et c'est après la mise en œuvre des stratégies que le niveau de compétence a augmenté. Après l'évaluation des compétences avant et après la mises en œuvre des stratégies adaptées, nous passerons à l'interprétation complète des données présentées dans le tableau 1 et 2.

4.2. ANALYSE DES DONNEES

Les données du tableau 1, nous montre qu'avant la mise en œuvre des stratégies appropriées, le chiffre d'affaire de l'entreprise était en situation de baisse de 2019 à 2022 dont les chiffres d'affaires étaient respectivement de : 1.500.000\$, 1.350.000\$, 1.200.000\$ et 950.000\$. C'est à partir de 2023 jusqu'en 2024, que les chiffres d'affaires commencent déjà à être revus à la hausse. Ce qui implique qu'après la mise en œuvre des stratégies adaptés sur les compétences et les ressources dans une PME en situation de baisse du chiffre d'affaires, tel que nous l'avons constaté. Au tableau 2, nous avons constaté que MEGA-CONGO avait une cotation faible avant l'application des stratégies soit une cotation moyenne de 6/10 points. Et après la mise en œuvre des stratégies, la cotation est passée d'une moyenne de 6/10 à 7,38/10.

V. DISCUSSION

L'analyse des données collectées révèle que MEGA CONGO a déployé une série d'actions internes structurées autour de ses ressources disponibles et de ses compétences clés, en privilégiant une stratégie de redressement basée sur l'existant plutôt qu'un recours externe risqué. Face à la baisse d'activité, MEGA CONGO n'a pas procédé à des licenciements massifs. Au contraire, elle a mis sur la polyvalence de son personnel :

- Les agents commerciaux ont été formés à gérer aussi certaines tâches logistiques.
- Le personnel administratif a été impliqué dans des opérations de terrain (suivi des points de vente).
- Des équipes plus petites mais plus responsabilisées ont été constituées pour chaque secteur géographique.

Cela a permis de maintenir l'activité sans recruter ni licencier, tout en renforçant l'engagement du personnel. De la baisse du pouvoir d'achat, l'entreprise a adapté son offre :

- Introduction de formats réduits de produits de grande consommation ;
- Paiement échelonné possible pour certains clients fidèles ;
- Mise en place d'une ligne téléphonique pour commandes à distance, réduisant ainsi les coûts logistiques.

La PME a investi dans une stratégie de communication de proximité, sans coût élevé :

- Utilisation accrue de WhatsApp Business pour informer les clients des promotions ;
- Groupes communautaires pour fidéliser la clientèle ;
- Valorisation du bouche-à-oreille dans les quartiers.

CONCLUSION

Nous sommes pratiquement à la fin de notre étude sur l'**Implications d'une stratégie fondée sur les compétences et les ressources dans une PME en situation de baisse du chiffre d'affaires, Le cas de MEGA CONGO**. Cette étude, montre que, même en situation de baisse du chiffre d'affaires, une PME peut amorcer un redressement efficace en misant sur une stratégie fondée sur ses ressources et compétences internes. Loin des logiques de transformation lourde ou de dépendance au financement externe, MEGA CONGO a démontré que :

- La mobilisation intelligente de ressources existantes (réseau, personnel, proximité client) peut compenser un déficit d'investissements ;
- Les compétences organisationnelles comme la polyvalence, la réactivité ou l'innovation de terrain, sont des atouts stratégiques majeurs ;
- Une approche enracinée dans la réalité locale et dans une culture managériale souple favorise la résilience face aux chocs économiques.

Cette stratégie, bien que modeste dans ses moyens, a permis à MEGA CONGO de stabiliser son activité et de poser les bases d'un rebond progressif. Recommandations pratiques pour les PME en contexte similaire

a. Faire un diagnostic interne structuré

Identifier les ressources disponibles et les compétences distinctives selon les critères VRIN, pour en faire des leviers de performance.

b. Valoriser le capital humain

Favoriser la polyvalence, la responsabilisation et la fidélisation du personnel plutôt que des coupes drastiques en période de crise.

c. Optimiser les processus internes

Simplifier, numériser à moindre coût, et rendre plus agile l'organisation pour réduire les charges fixes sans altérer la qualité de service.

d. Renforcer la proximité client

S'appuyer sur les outils de communication informels (WhatsApp, appels directs, visites) pour garder un lien fort avec la clientèle, même sans budget marketing.

e. Adopter une vision à long terme

Même dans la gestion de crise, intégrer une logique d'investissement progressif et durable : formation, structuration interne, formalisation des bonnes pratiques.

BIBLIOGRAPHIE

0. Barney, J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1). 1991.
1. Prahalad, C. K., & Hamel, G. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3). 1990.
2. Penrose, E. *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford University Press. 1959.
3. Wernerfelt, B. A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2). 1984.
4. Gagnon, S., & Toulouse, J.-M. *La gestion stratégique des PME*. Presses de l'Université du Québec. 1996.
5. Mintzberg, H. *Le management: voyage au centre des organisations*. Éditions d'Organisation. 2003.