
**STRATEGIE, RESPONSABILITE ET PERFORMANCE DES
ENTREPRISES ENGAGEES DANS L'ECONOMIE CIRCULAIRE**
STRATEGY, RESPONSIBILITY AND PERFORMANCE OF COMPANIES
ENGAGED IN THE CIRCULAR ECONOMY.

Auteur 1 : NDONGALA MATOMINA Adèle.

NDONGALA MATOMINA Adèle (ORCID *, titre académique PhD, MA, etc.)
Institut Supérieur de Commerce de Matadi/Management Appliqué/RD Congo
Apprenant au troisième cycle à l'Université Kongo

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : NDONGALA MATOMINA .A (2025). « STRATEGIE, RESPONSABILITE ET PERFORMANCE DES ENTREPRISES ENGAGEES DANS L'ECONOMIE CIRCULAIRE », African Scientific Journal « Volume 03, Num 32 » pp: 0450 – 0469.



DOI : 10.5281/zenodo.17315219
Copyright © 2025 – ASJ



Résumé

Cet article explore les liens entre l'économie circulaire et la performance des petites et moyennes entreprises (PME) en République Démocratique du Congo (RDC). Dans un contexte marqué par des défis environnementaux et économiques majeurs, deux entreprises locales de Kinshasa, engagées dans la valorisation des déchets (Bicheda et Makala Écologique), ont été étudiées au moyen d'une méthodologie qualitative combinant analyse documentaire et entretiens semi-directifs. Les résultats révèlent que si ces entreprises présentent des performances économiques et sociales encourageantes, leurs performances environnementales et stratégiques demeurent limitées par des contraintes technologiques, financières et institutionnelles. L'étude met en évidence le potentiel de l'économie circulaire comme levier de création de valeur et d'emplois verts, mais souligne aussi la nécessité d'un accompagnement accru en matière de financement, d'innovation et de structuration. L'article contribue à la littérature sur la gestion stratégique et le développement durable en contexte africain, tout en formulant des recommandations pratiques pour renforcer l'émergence d'un modèle économique circulaire inclusif et durable en RDC.

Mots Clés : *Stratégie, Responsabilité, Performance, Entreprises, Economie circulaire*

Abstract

This article explores the links between the circular economy and the performance of small and medium-sized enterprises (SMEs) in the Democratic Republic of Congo (DRC). In a context marked by major environmental and economic challenges, two local companies in Kinshasa, engaged in waste recovery (Bicheda and Makala Écologique), were studied using a qualitative methodology combining documentary analysis and semi-structured interviews. The results reveal that while these companies present encouraging economic and social performances, their environmental and strategic performances remain limited by technological, financial and institutional constraints. The study highlights the potential of the circular economy as a lever for value creation and green jobs, but also underlines the need for increased support in terms of financing, innovation and structuring. The article contributes to the literature on strategic management and sustainable development in the African context, while formulating practical recommendations to strengthen the emergence of an inclusive and sustainable circular economic model in the DRC.

Keywords: *Strategy, Responsibility, Performance, Business, Circular Economy*

INTRODUCTION

1. Problématique

Face aux pressions environnementales croissantes, aux crises climatiques récurrentes et à l'épuisement accéléré des ressources naturelles, le modèle de production et de consommation linéaire consistant à extraire, produire, consommer puis jeter – apparaît aujourd'hui comme insoutenable (Kirchherr, Reike, & Hekkert, 2017). En réponse, l'économie circulaire (EC) s'impose progressivement comme un paradigme alternatif, visant à prolonger la durée de vie des produits, à optimiser l'usage des ressources et à réduire la production de déchets (Stahel, 2016). Ce modèle, promu par les institutions internationales, est considéré comme un levier incontournable pour atteindre plusieurs Objectifs de Développement Durable (ODD), tels que la consommation et la production responsables (ODD 12), la lutte contre le changement climatique (ODD 13) et l'industrialisation durable (ODD 9) (Ellen MacArthur Foundation, 2019).

En Afrique subsaharienne, l'économie circulaire représente à la fois une nécessité et une opportunité. D'un côté, les pays de la région sont confrontés à une urbanisation rapide, à une croissance démographique soutenue et à une accumulation de déchets mal gérés en raison de l'insuffisance des infrastructures (UNEP, 2021). De l'autre, la valorisation des ressources locales et le recyclage offrent des perspectives de création d'emplois verts, d'innovation inclusive et de développement durable (Bampoky, 2015). Toutefois, cette transition reste limitée par des contraintes structurelles, telles que l'absence de financements adaptés, la faiblesse des cadres réglementaires et la faible sensibilisation des acteurs économiques (Bofolo, 2019).

La République Démocratique du Congo (RDC) illustre bien ces dynamiques contrastées. Bien qu'elle dispose d'abondantes ressources naturelles et d'une biodiversité remarquable, le pays fait face à de sérieux défis : pollution urbaine, déforestation, accumulation de déchets et chômage endémique (Gouvernorat de Kinshasa, 2024). Dans ce contexte, l'économie circulaire apparaît comme une stratégie prometteuse pour concilier compétitivité économique, inclusion sociale et durabilité environnementale. Certaines petites et moyennes entreprises (PME) congolaises commencent à intégrer ces pratiques, notamment dans la valorisation des déchets plastiques et organiques ou la production de combustibles écologiques (Musoko Kalunga, 2023).

Cependant, les initiatives existantes demeurent peu structurées et leur impact global sur la performance des entreprises reste insuffisamment documenté. La littérature scientifique se concentre principalement sur les expériences menées en Europe, en Asie ou dans certains pays

émergents, laissant en marge les spécificités africaines et en particulier celles de la RDC (Bassi & Guidolin, 2021). Il devient donc nécessaire de mieux comprendre dans quelle mesure l'économie circulaire peut contribuer à améliorer la performance des entreprises congolaises, et d'identifier les obstacles qui entravent son déploiement.

La question de recherche qui guide cette étude est la suivante : dans quelle mesure l'engagement des entreprises congolaises dans l'économie circulaire influence-t-il leur performance économique, sociale et environnementale, tout en tenant compte des contraintes institutionnelles et financières propres au contexte national ?

2. Objectifs et hypothèses de la recherche

Cette recherche vise ainsi à analyser deux cas d'entreprises congolaises engagées dans l'économie circulaire, afin d'évaluer leur performance globale et de tirer des enseignements pour le développement d'un modèle économique durable en Afrique centrale. S'agissant des hypothèses nous supposons ceux qui suivent : - L'adoption de pratiques d'économie circulaire par les entreprises congolaises améliore leur performance économique, en réduisant les coûts de production et en diversifiant les sources de revenus (Stahel, 2016). - L'engagement dans l'économie circulaire contribue positivement à la performance sociale, notamment à travers la création d'emplois verts et l'inclusion de groupes vulnérables (Bassi & Guidolin, 2021). - Les entreprises circulaires présentent une performance environnementale supérieure à celles qui suivent un modèle linéaire, en valorisant davantage de déchets et en réduisant la pollution locale (Kirchherr et al., 2017). - Le développement des entreprises circulaires en RDC est freiné par des contraintes structurelles, notamment l'insuffisance du cadre réglementaire, le manque de financements verts et les limites technologiques (UNEP, 2021 ; Bofolo, 2019).

3. Développement articulé et revue de la littérature

3.1. La performance

La performance est un concept flou et polysémique ou multiforme qui peut présenter plusieurs sens selon son auteur ou l'évaluateur (Assaleh et al, 2021). Le concept de performance fait débat aujourd'hui, « c'est que l'on ne sait pas très bien ce que cela signifie (Berland, 2010) »

3.1.1. Définitions de la performance

Waldman (1994) définit la performance comme étant « l'ensemble des actions qui permettent la coordination et l'amélioration des activités et des résultats d'une unité organisationnelle (Waldman, 1994) ».

Khemakhem la définit comme étant « la réalisation d'un travail, la manière avec laquelle une entité réagit à des incitations ou atteint les objectifs qui lui étaient fixé (Khemakhem, 1976)».

De son côté, Marchersney (1991) l'assimile au degré de réalisation du but recherché.

De La Villarmois (2001) distingue deux dimensions de la performance : une dimension objective de type économique (l'efficacité) et systémique (pérennité de l'organisation) et une dimension subjective à la fois sociale (ressources humaines) et sociétale (légitimité de l'organisation) (De la Villarmois, 2001).

La performance est aussi un jugement qui tient compte du contexte, des moyens mis en oeuvre, des objectifs et des niveaux d'observation.

Pour Lebas (1995), la performance se construit en fonction de la stratégie, spécifique à l'utilisateur (Lebas, 1995). Selon Ernult (2005, cité par V. H. Vu, 2008), la performance « repose sur la capacité à produire de la valeur utile pour ses clients en consommant le minimum de ressources (Vu et al, 2008) ».

Selon Marmuse (1997), la performance doit être surtout analysée sous l'angle de la pérennité de l'entreprise au travers de ses dimensions stratégiques (Marmuse, 1997).

Pour assurer la pérennité de l'entreprise, il convient de gérer simultanément plusieurs niveaux d'incertitudes en actionnant trois leviers : l'efficacité, l'identification et la réalisation des potentiels, la mise en perspective de l'avenir (Supizet, 2002).

La performance n'a de sens que, si elle est durable, ce qui suppose sa pluralité. Pour Cappelletti (2010), la performance durable est la « combinaison des performances économique, sociale et environnementale qui conduit à la survie-développement à long terme d'une organisation (Cappelletti, 2010) ». Développer la performance durable nécessite de conjuguer plusieurs leviers : « rendre l'existant efficace, réaliser les potentiels inexploités et les opportunités, mettre l'avenir en perspective. » (Supizet, 2002)

Peters et Waterman (1983, 2012) identifient sept attributs caractérisant la performance d'une entreprise : orientation vers l'action, l'autonomie et l'innovation, écoute permanente du client, mobilisation autour des valeurs clés, productivité assise sur la motivation du personnel, structure simple et légère et ne faire ce que l'on sait faire (Peter et al, 2012).

3.1.2. Les critères de mesure de la performance

La performance se mesure avec des critères quantitatifs/qualitatifs des résultats, on va citer ces trois dimensions :

➤ L'efficacité

Le concept de performance intègre d'abord la notion d'efficacité qui est « le degré d'attente des objectifs spécifique et de réaliser des finalités poursuivis (Bouquin, 2008)».

D'après cette définition, on constate que l'efficacité est le degré de réalisation des objectifs. Une activité est donc efficace si les résultats obtenus sont identiques aux objectifs définis.

Pour évaluer l'efficacité d'une organisation, il faut tenir compte des perspectives de divers intervenants.

➤ ***L'efficience***

L'efficience est le fait de « maximiser la quantité de la production obtenue à partir d'une quantité donnée de ressources ou minimiser la quantité de ressources consommées pour une production donnée (Malo et al, 2000) »

Selon cette définition, on constate que l'efficience est le rapport entre les ressources employées et les résultats atteints. Un groupe est efficace s'il respecte l'enveloppe des moyens attribués, ou s'il obtient un meilleur résultat que celui fixé avec des moyens similaires.

➤ ***La pertinence***

La pertinence peut être définie comme étant « la capacité d'une organisation à répondre aux besoins des intervenants prioritaires et à obtenir leur soutien dans le présent et pour l'avenir».

La notion de pertinence signifie l'articulation entre objectifs et moyens, elle consiste à mettre en oeuvre des moyens de production conformément aux objectifs fixés. La pertinence d'une organisation se détermine principalement dans la phase de conception du système de production car il s'agit d'une part, de garantir la faisabilité du projet en s'assurant les moyens de réalisation et d'autre part d'éviter un surdimensionnement coûteux.

3.2. Entreprise

Pour (Lauzel, 1990), l'entreprise est un groupement hiérarchisé qui met en oeuvre des moyens intellectuels, physiques et financiers pour extraire, transformer, transporter, distribuer de richesses ou produire des services conformément à des objectifs fixés par une direction personnelle ou collégiale en faisant intervenir à des degrés divers des motivations de profit ou d'utilité publique.

Pour (Dobill, 2013), affirme qu'une entreprise est une organisation économique financièrement indépendante qui produit des biens et des services pour le marché dans le but de réaliser un bénéfice.

Pour (Difigourp, 2006), une entreprise peut être définie comme une combinaison de facteurs matériels, financiers et humains agencés en vue de produire les biens et services et de les échanger avec d'autres biens économiques.

De toutes ces définitions, nous disons qu'une entreprise est une unité économique autonome combinant divers facteurs de production, produisant pour la vente des biens et des services et distribuant des revenus en contrepartie de l'utilisation de ces facteurs.

3.3. Économie circulaire : fondements et définitions

L'économie circulaire (EC) est généralement présentée comme une alternative au modèle linéaire de production et de consommation basé sur le triptyque *extraire–produire–jeter*. Elle vise à prolonger la durée de vie des ressources, à réduire la production de déchets et à favoriser leur valorisation (Stahel, 2016). Une analyse de 114 définitions met en évidence la diversité des approches, mais aussi un consensus sur les principes de réduction, réutilisation et recyclage (Kirchherr, Reike, & Hekkert, 2017). Toutefois, certains auteurs soulignent les difficultés méthodologiques liées à l'évaluation réelle des bénéfices environnementaux de l'Economie Circulaire, en raison de l'absence d'indicateurs normalisés (Ellen MacArthur Foundation, 2019).

3.3.1. Lien entre économie circulaire, performance et responsabilité sociétale

Plusieurs études internationales montrent que l'Economie Circulaire peut améliorer la performance économique en réduisant les coûts de production et en ouvrant de nouveaux marchés (Bocken, Short, Rana, & Evans, 2014). Elle est également associée à des impacts sociaux positifs, notamment par la création d'emplois verts et l'insertion de populations vulnérables (Bassi & Guidolin, 2021). En parallèle, la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) apparaît comme un cadre de gouvernance qui favorise l'adoption de pratiques circulaires, en intégrant les attentes des parties prenantes et les enjeux de durabilité (Wong & Yaméogo, 2011). Cependant, certains chercheurs alertent sur les risques de "greenwashing" lorsque ces démarches ne sont pas accompagnées d'objectifs mesurables (Bampoky, 2015).

3.4. Travaux en contexte africain

En Afrique subsaharienne, l'Economie Circulaire est perçue comme une opportunité pour relever simultanément les défis environnementaux, économiques et sociaux. Elle peut contribuer à la gestion des déchets urbains, à la réduction de la déforestation et à la création d'emplois locaux (UNEP, 2021). Néanmoins, son déploiement est limité par l'absence de financements adaptés, la faiblesse du cadre réglementaire et le manque de sensibilisation des acteurs (Bofolo, 2019). Des recherches menées en Afrique de l'Ouest et en Afrique australe confirment que la réussite de l'EC dépend fortement des politiques publiques et de l'implication des entreprises privées (Kanté & Kassé, 2023). Ces travaux mettent aussi en évidence la nécessité d'adapter les modèles importés d'Europe ou d'Asie aux réalités locales.

3.5. Spécificités et lacunes dans le cas de la RDC

En République Démocratique du Congo (RDC), la littérature scientifique sur l'Economie Circulaire reste encore embryonnaire. Quelques travaux explorent la responsabilité sociétale des entreprises dans les secteurs miniers ou publics (Musoko Kalunga, 2023 ;

Ma Kikhela, 2024), mais peu d'études s'intéressent directement au rôle des PME dans la valorisation des déchets. Or, le contexte congolais se caractérise par une urbanisation rapide, une accumulation de déchets mal gérés et un chômage élevé (Gouvernorat de Kinshasa, 2024). Cette situation crée à la fois une urgence environnementale et une opportunité économique. La présente recherche s'inscrit dans cette lacune en proposant une analyse empirique de deux entreprises locales, afin de mieux comprendre comment l'Economie Circulaire peut devenir un levier de performance et de durabilité dans un contexte institutionnel fragile.

4. Méthodologie

4.1. Approche de recherche

Cette étude adopte une approche qualitative exploratoire, particulièrement appropriée pour analyser des phénomènes encore peu étudiés dans le contexte congolais (Miles, Huberman, & Saldaña, 2014). L'économie circulaire étant une pratique émergente en République Démocratique du Congo (RDC), une telle démarche permet de comprendre en profondeur les dynamiques internes des entreprises, leurs motivations, leurs contraintes ainsi que leurs performances. L'objectif n'était pas de généraliser les résultats à l'ensemble des entreprises congolaises, mais plutôt d'apporter un éclairage détaillé sur des cas concrets, pouvant servir de base à de futures recherches quantitatives.

4.2. Stratégie d'échantillonnage

Deux petites et moyennes entreprises (PME) situées à Kinshasa ont été sélectionnées sur la base d'un échantillonnage raisonné (Patton, 2015). Ces entreprises ont en commun de valoriser des déchets à travers des produits écologiques, mais diffèrent par leur organisation et leurs domaines d'activité. La première, Bicheda Business, implantée dans la commune de la N'sele, est spécialisée dans la production de charbons écologiques issus de déchets organiques et végétaux. La seconde, Makala Écologique, basée à Masina, combine la fabrication de pavés écologiques à partir de plastiques recyclés et la production de braises écologiques. Ces deux cas illustrent la diversité des initiatives circulaires locales, tout en permettant une comparaison pertinente.

4.3. Collecte des données

Les données ont été recueillies entre mars et juin 2025, en combinant deux techniques principales :

- **Entretiens semi-directifs** menés auprès des responsables des deux entreprises ainsi qu'auprès de quatre experts en développement durable (universitaires, consultants et représentants d'ONG). Cette méthode a permis de recueillir des informations détaillées sur les stratégies adoptées, les résultats obtenus et les difficultés rencontrées.

- **Analyse documentaire**, incluant des rapports institutionnels, des publications d'ONG locales et internationales, ainsi que des articles scientifiques traitant de l'économie circulaire et de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) en Afrique (UNEP, 2021 ; Bampoky, 2015).

4.4. Outils d'analyse

Les données ont été traitées à l'aide d'une analyse thématique inspirée de Braun et Clarke (2006). Une grille d'évaluation de la performance a été construite autour de quatre dimensions :

1. **Performance économique** : revenus générés, accès au marché, capacité de financement.
2. **Performance environnementale** : types de déchets valorisés, réduction de la pollution et contribution à la préservation des ressources.
3. **Performance sociale et communautaire** : emplois créés, inclusion de groupes vulnérables, sensibilisation des ménages.
4. **Gouvernance et stratégie** : formalisation juridique, présence d'une vision environnementale, partenariats et collaborations.

Chaque dimension a été évaluée selon une échelle simplifiée (1 = faible ; 5 = très avancé), permettant une comparaison structurée entre les deux entreprises.

4.5. Limites de la méthodologie

La principale limite de cette recherche réside dans le nombre restreint de cas étudiés, qui ne permet pas de généraliser les résultats. De plus, certaines données quantitatives (par exemple, la mesure exacte des émissions évitées ou du tonnage de déchets recyclés) n'ont pas pu être obtenues en raison de l'absence de systèmes de suivi dans les entreprises. Enfin, le recours aux déclarations des responsables d'entreprise peut introduire un biais de désirabilité sociale. Ces limites sont toutefois compensées par la triangulation des sources (entretiens et documents) et par la richesse des informations qualitatives recueillies.

5. Présentation des Résultats

5.1. Analyse des entreprises sous étude

Dans le cadre de cette étude deux entreprises implantées à Kinshasa ont été sélectionnées pour illustrer les enjeux liés à la valorisation des déchets dans un contexte urbain. Toutes deux s'inscrivent dans une logique de développement durable en mettant en œuvre des initiatives locales axées sur la transformation des déchets en produits écologiques à forte valeur ajoutée.

La première entreprise, Bicheda Business, est dirigée par Madame Bicheda Véronique Kifiya. Elle est implantée dans la commune de la N'sele, précisément à Bibwa.

Elle se spécialise dans la production de charbons écologiques. Forte de deux années d'expérience, elle valorise des déchets organiques et végétaux pour produire des alternatives au charbon de bois traditionnel, contribuant ainsi à la réduction de la déforestation et à la promotion d'une énergie propre et accessible.

La seconde entreprise, dénommée Makala Écologique, est quant à elle dirigée par Monsieur Joseph Kuta. Basée dans la commune de Masina, dans le quartier de Siforco. Elle se distingue par une double activité : la production de pavés écologiques à partir de déchets plastiques et la fabrication de braises écologiques. Ces deux produits permettent de répondre à des problématiques environnementales majeures, notamment la gestion des déchets plastiques et la transition vers des énergies domestiques moins polluantes.

Ces deux entreprises locales incarnent des démarches innovantes en matière de développement durable, tout en étant confrontées aux réalités économiques, sociales et logistiques du terrain.

5.1.1. Analyse comparative de la performance des entreprises étudiées (stratégie, résultats, difficultés, facteurs de succès)

Dans le cadre de cette recherche, deux entreprises congolaises engagées dans l'économie circulaire ont été évaluées : l'entreprise Bicheda, spécialisée dans la fabrication de charbons et pavés écologiques à N'sele, et une deuxième entreprise opérant dans le même secteur. Les données collectées à travers des entretiens semi-directifs et des observations de terrain ont été analysées à l'aide d'une grille d'évaluation articulée autour de quatre dimensions clés : la performance économique ; la performance environnementale ; Performance sociale et communautaire et la Gouvernance, stratégie et innovation.

5.1.2. Grille comparative de performance entre Entreprises de fabrication de charbons et pavés écologiques

Le remplissage de cette grille se réalise à partir des scores proposés dans le Barème de notation simplifié (à utiliser par critère ou en moyenne par axe) :

- 1 = Faible ou inexistant
- 2 = Modeste, informel ou irrégulier
- 3 = Moyennement développé, en croissance
- 4 = Bon niveau, structuré
- 5 = Très avancé, performant et mesuré

Tableau n°1 : Grille comparative de performance						
Axes de performance	Indicateurs spécifiques	Entreprise 1 : Bicheda		Entreprise 2 : Makala écologique		Commentaires / Observations
		Résultat	score	Résultat	score	
1. Performance économique						
Revenus générés par les produits écologiques	Chiffre d'affaires lié à la vente de charbons/pavés	450 \$	2	600\$	3	<ul style="list-style-type: none"> • Entreprise Bicheda : 4/5 • Entreprise 2 : 3/5
Réduction des coûts grâce à la valorisation des déchets	Utilisation de sciure, plastiques, cendres, etc	OUI	5	OUI	5	
Accès à de nouveaux clients	Particuliers, chantiers publics, ONG, écoles, etc	FORT	4	FAIBLE	2	
Capacité à financer ses opérations	% des activités autofinancées ou dépendance aux subventions	80%	4	60 %	3	
2. Performance environnementale						
Réduction de la déforestation	Volume de charbon de bois remplacé par le charbon écologique (tonnes/mois)	Non quantifier	2	Non quantifié	2	<ul style="list-style-type: none"> • Entreprise Bicheda : 2/5 • Entreprise 2 : 3/5
Type de déchets recyclés	Bois usé, plastiques, sable, cendres, etc.	Bois usés, cendre	3	Plastiques, bois usés, cendre	4	
Réduction des émissions de fumée ou de CO2	Utilisation de fours améliorés / tests de combustion propre	NON	1	OUI	4	
Amélioration de la gestion des déchets locaux	Contribution à la réduction des déchets dans la communauté	20 %	2	35 %	3	
3. Performance sociale et communautaire						
Nombre d'emplois créés localement	En production, collecte, transport, vente	25	3	40	4	<ul style="list-style-type: none"> • Entreprise Bicheda : 4/5

Inclusion de populations vulnérables	Femmes, jeunes, récupérateurs informels	Générale	3	Ciblée	4	• Entreprise 2 : 4/5
Amélioration des conditions de cuisson	Réduction de la fumée pour les ménages utilisant le charbon écologique	Abordable	4	Mixte (pavée oui ; charbon non	3	
Accessibilité des produits écologiques	Prix abordables pour les familles locales	Fort (media +terrain)	5	Locale (quartiers, marché)	4	
Sensibilisation du public	Campagnes dans les quartiers, écoles, marchés	Fort (media +terrain)	5	Locale (quartiers, marché)	4	
4. Gouvernance, stratégie et innovation						
Formalisation de l'entreprise	Enregistrement légal, statuts, reconnaissance officielle	OUI(arrêté)	5	NON	2	• Entreprise Bicheda 4/5 • Entrep2 3/5
Présence d'une stratégie environnementale	Vision ou plan clair sur l'économie circulaire	Notions de base pas formalisée	2	Pareil	2	
Suivi et mesure des résultats	Existe-t-il des données de suivi ? (production, ventes, déchets recyclés)	Oui mais basique	3	Oui mais basique	3	
Partenariats et collaborations	ONG, État, bailleurs, coopératives locales	OUI	4	OUI	4	
SCORE GLOBAL MOYEN			3,5/5		3,25/5	

Source : Notre enquête

5.2. Interprétation des résultats

5.2.1. Performance économique

L'analyse montre que les deux entreprises étudiées parviennent à générer des revenus grâce à la valorisation des déchets, bien que leurs modèles économiques présentent des différences notables. Bicheda Business affiche une autonomie financière relativement solide, avec environ 80 % de ses activités autofinancées. Son accès à une clientèle diversifiée comprenant des ménages, des ONG et des institutions locales lui confère une stabilité économique appréciable. En comparaison, Makala Écologique génère un chiffre d'affaires légèrement plus élevé, mais demeure davantage dépendante de ressources externes, ce qui reflète une fragilité organisationnelle. Ces résultats corroborent les travaux de Stahel (2016), qui soulignent que l'économie circulaire peut offrir des avantages économiques, mais que sa viabilité repose largement sur la capacité des entreprises à structurer leur modèle financier.

5.2.2. Performance environnementale

Les performances environnementales apparaissent contrastées. Makala Écologique se distingue par sa capacité à diversifier les types de déchets valorisés notamment plastiques, sciure et cendres et par l'adoption de fours améliorés réduisant les émissions polluantes. En revanche, Bicheda Business, bien qu'engagée dans la transformation de déchets organiques en charbon écologique, ne dispose pas encore de technologies propres permettant de réduire significativement son impact environnemental. Dans les deux cas, l'effet sur la réduction de la déforestation reste difficile à quantifier, faute de données de suivi systématique. Cette limitation rejoint les constats de Kirchherr et al. (2017), selon lesquels l'évaluation des bénéfices environnementaux de l'économie circulaire demeure un défi majeur, en particulier dans les pays en développement.

5.2.3. Performance sociale et communautaire

Sur le plan social, les deux entreprises contribuent positivement à la création d'emplois locaux. Bicheda emploie environ 25 personnes, tandis que Makala Écologique en mobilise 40, démontrant une capacité d'absorption de main-d'œuvre plus importante. Les deux initiatives intègrent également des populations vulnérables, mais avec des approches différentes : Bicheda adopte une ouverture générale, tandis que Makala cible spécifiquement des groupes marginalisés comme les jeunes désœuvrés et les filles-mères. Les produits proposés (charbons écologiques, pavés recyclés) sont globalement accessibles aux ménages, bien que les prix des charbons de Makala soient jugés relativement élevés. Enfin, les deux structures mènent des campagnes de sensibilisation actives, soit à travers les médias (Bicheda), soit via un réseau de

proximité dans les quartiers (Makala). Ces résultats confirment les observations de Bassi et Guidolin (2021), qui mettent en avant le rôle des PME circulaires dans la création d'emplois verts et l'amélioration des conditions de vie locales.

5.2.4. Gouvernance, stratégie et innovation

La dimension gouvernance révèle des différences significatives. Bicheda est légalement enregistrée, ce qui lui permet d'accéder plus facilement à des partenariats institutionnels et financiers. Elle dispose également d'un début de formalisation de ses activités de suivi, bien que rudimentaire. En revanche, Makala Écologique opère encore partiellement dans l'informel, ce qui limite son accès aux financements et réduit sa crédibilité auprès de certains partenaires. Aucune des deux entreprises n'a encore élaboré une stratégie formalisée spécifique à l'économie circulaire, bien qu'elles en appliquent intuitivement les principes de base. Ces constats rejoignent les analyses de Bofolo (2019), qui soulignent la faiblesse structurelle des mécanismes de gouvernance dans les PME congolaises.

5.2.5. Synthèse comparative

L'évaluation globale montre que Bicheda surpasse légèrement Makala en termes de performance économique et de gouvernance, tandis que cette dernière se démarque sur le plan environnemental et social. Les deux entreprises partagent des atouts communs notamment la valorisation des déchets, la création d'emplois verts et la sensibilisation des communautés mais font face à des défis similaires, tels que l'absence de technologies avancées, le manque de financements adaptés et la difficulté à formaliser une stratégie circulaire claire. Globalement, leurs performances peuvent être qualifiées de modérées à encourageantes, avec un score moyen avoisinant 3,5/5 pour Bicheda et 3,25/5 pour Makala.

6. Discussion

6.1. Validation des hypothèses

- **H1 : Impact économique positif de l'économie circulaire**

Les résultats confirment partiellement cette hypothèse. Bicheda Business démontre une relative solidité financière grâce à l'autofinancement et à la diversification de sa clientèle. Makala Écologique, bien qu'enregistrant un chiffre d'affaires plus élevé, demeure fragile en raison de sa dépendance à des ressources externes. Cela suggère que l'économie circulaire peut générer des revenus et réduire certains coûts, mais que sa viabilité économique dépend fortement de la structuration du modèle d'affaires et de l'accès à des financements durables. Ce constat rejoint les analyses de Stahel (2016), qui met en avant l'importance de la résilience économique dans les modèles circulaires.

- **H2 : Contribution sociale et inclusion**

Cette hypothèse est validée. Les deux entreprises créent des emplois verts et intègrent des populations vulnérables, confirmant ainsi le rôle socialement inclusif de l'économie circulaire (Bassi & Guidolin, 2021). Bicheda emploie environ 25 personnes, tandis que Makala mobilise près de 40 travailleurs, dont des jeunes désœuvrés et des filles-mères. Ce type d'impact social illustre la capacité des entreprises circulaires à contribuer à la cohésion sociale et à l'insertion professionnelle dans des contextes caractérisés par un fort chômage.

- **H3 : Amélioration de la performance environnementale**

Cette hypothèse est partiellement confirmée. Makala Écologique présente des résultats encourageants grâce à la valorisation de plastiques, de sciures et de cendres, et à l'utilisation de fours améliorés. Bicheda, en revanche, reste limitée par un manque de technologies propres, malgré son activité de production de charbon écologique. Dans les deux cas, les bénéfices environnementaux ne sont pas pleinement mesurés, notamment en ce qui concerne la réduction des émissions de CO₂ ou la contribution à la lutte contre la déforestation. Cette difficulté de mesure est largement soulignée dans la littérature, qui met en évidence la complexité d'évaluer l'impact environnemental des modèles circulaires dans les pays en développement (Kirchherr et al., 2017).

- **H4 : Contraintes structurelles comme freins au développement**

Cette hypothèse est fortement validée. Les deux entreprises rencontrent des obstacles similaires : manque de financement, absence de dispositifs fiscaux incitatifs, insuffisance d'infrastructures adaptées et faible soutien institutionnel. De plus, la formalisation juridique demeure incomplète, en particulier pour Makala, ce qui limite son accès aux partenariats et aux marchés publics. Ces contraintes reflètent les faiblesses structurelles relevées par plusieurs études sur l'Afrique subsaharienne, où la gouvernance et les cadres réglementaires restent insuffisants pour accompagner la transition vers l'économie circulaire (UNEP, 2021 ; Bofolo, 2019).

6.2. Mise en perspective avec la littérature

Cette recherche confirme que l'économie circulaire représente une opportunité pour les PME africaines, mais que son déploiement est fortement conditionné par les contextes institutionnels et socio-économiques. Contrairement aux expériences européennes où les gains environnementaux et économiques sont souvent quantifiés grâce à des outils de suivi performants (Ellen MacArthur Foundation, 2019), les initiatives congolaises reposent sur des mécanismes artisanaux et informels, limitant la possibilité d'évaluation précise. Cela confirme

les constats de Musoko Kalunga (2023), qui souligne que l'économie circulaire en RDC est encore à un stade embryonnaire, malgré son fort potentiel de croissance.

6.3. Implications stratégiques et managériales

Les résultats montrent que l'économie circulaire peut constituer une stratégie d'innovation et de différenciation pour les PME congolaises (Bocken, Short, Rana, & Evans, 2014). Toutefois, pour que cette stratégie soit durable, elle doit être accompagnée par une formalisation accrue des pratiques de gouvernance, un suivi rigoureux des performances et une meilleure intégration des chaînes de valeur locales.

6.4. Implications politiques et sociales

L'étude révèle l'urgence de mettre en place des politiques publiques incitatives : subventions ciblées, allègements fiscaux pour les entreprises vertes, accès facilité au crédit et renforcement du cadre réglementaire. En parallèle, la sensibilisation des consommateurs et des communautés doit être intensifiée afin de créer une demande plus soutenue pour les produits issus de l'économie circulaire. Ces recommandations rejoignent les orientations proposées par le Programme des Nations Unies pour l'environnement (UNEP, 2021).

6.5. Contributions et limites

Sur le plan théorique, l'étude enrichit la littérature en analysant l'économie circulaire dans un contexte africain, encore largement sous-documenté, et en montrant qu'elle peut améliorer la performance globale des entreprises tout en étant entravée par des contraintes structurelles. Sur le plan pratique, elle met en lumière le rôle des PME congolaises comme acteurs de la transition durable, capables d'apporter des solutions locales aux défis environnementaux et sociaux.

Cependant, les résultats doivent être interprétés avec prudence en raison du nombre limité de cas étudiés et du manque de données quantitatives fiables. De futures recherches pourraient élargir l'échantillon à d'autres entreprises et combiner des méthodes qualitatives et quantitatives afin d'obtenir une évaluation plus complète des impacts économiques, sociaux et environnementaux.

7. Conclusion

Cette étude avait pour objectif d'examiner dans quelle mesure l'engagement d'entreprises congolaises dans l'économie circulaire influence leur performance économique, sociale et environnementale, tout en tenant compte des contraintes institutionnelles et financières propres au contexte national. L'analyse comparative de deux petites et moyennes entreprises (Bicheda Business et Makala Écologique) a permis de mettre en lumière à la fois les opportunités offertes par ce modèle et les défis structurels qui en limitent l'essor.

Les résultats montrent que l'économie circulaire peut renforcer la performance économique des entreprises grâce à la réduction des coûts et à la diversification des revenus, bien que cette viabilité dépende fortement de la structuration financière et de l'accès aux financements durables. Sur le plan social, l'étude confirme l'apport significatif de ces entreprises dans la création d'emplois verts et dans l'inclusion de populations vulnérables, contribuant ainsi à la cohésion sociale locale. Les effets environnementaux, bien que perceptibles, demeurent limités et difficilement mesurables faute d'outils de suivi rigoureux, ce qui traduit l'un des principaux défis liés à la mise en œuvre de l'économie circulaire dans les pays en développement. Enfin, l'analyse révèle que les contraintes structurelles absence de politiques incitatives, manque de financements adaptés et faiblesse du cadre réglementaire constituent des freins majeurs à la diffusion des pratiques circulaires en RDC.

Au-delà de ces constats, cette recherche offre plusieurs contributions. Sur le plan théorique, elle enrichit la littérature en apportant des éléments empiriques issus d'un contexte africain encore peu documenté. Sur le plan pratique, elle met en évidence le rôle des PME congolaises comme actrices de terrain capables de proposer des solutions locales aux enjeux environnementaux et sociaux, tout en identifiant les leviers nécessaires pour renforcer leur résilience.

Cependant, l'étude présente des limites, notamment liées au nombre restreint de cas étudiés et à l'absence de données quantitatives précises sur l'impact environnemental. Ces limites ouvrent des perspectives de recherche futures : élargir l'échantillon à un plus grand nombre d'entreprises, recourir à des méthodes mixtes combinant analyses qualitatives et quantitatives, et approfondir l'étude des mécanismes institutionnels pouvant soutenir la transition vers l'économie circulaire en RDC et, plus largement, en Afrique subsaharienne.

En conclusion, l'économie circulaire se présente comme une voie stratégique prometteuse pour concilier performance économique, inclusion sociale et durabilité environnementale en RDC. Toutefois, sa concrétisation exige des efforts concertés entre les entreprises, l'État, la

société civile et les bailleurs internationaux, afin de surmonter les contraintes structurelles et de favoriser l'émergence d'un modèle de développement réellement durable.

Bibliographie

1. ASSALEH Tahiya walet et AG ABDOULAYE Sadam (2021-2022)., *Analyse de l'impact du Lean management sur la performance des organisations. Cas de l'entreprise GISB ELECTRIC*, Mémoire de Master en Sciences de Gestion, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, FSECSEG, p.29.
2. Bampoky, B. (2015). *Enjeux et perspectives du pilotage de la RSE pour les entreprises d'une économie en développement. Revue Congolaise de Gestion*, 1(2), 94–106. <https://shs.cairn.info/revue-congolaise-de-gestion-2015-1-page-94>
3. Bassi, F., & Guidolin, M. (2021). Resource efficiency and circular economy in European SMEs: Investigating the role of green jobs and skills. *arXiv*. <https://arxiv.org/abs/2108.11610>
4. Berland, N. (2010)., *Relativiser la Performance. Economie et Management* (135), pp. 12-12.
5. Bilo, E. M., Mbago, B. M., & Bele, H. B. (2025). Anticipation des risques et valorisation des opportunités de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) en République Démocratique du Congo : Cas des services publics de la RDC. *Revue internationale de recherche scientifique*. <https://www.revue-irs.com/index.php/home/article/view/577>
6. Bocken, N. M. P., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42–56. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039>
7. Bofolo Limbaka, H. (2019). *Les conditions d'émergence de la RSE dans les entreprises de la RD Congo : Modèle socio-économique de transformation structurelle et de relation avec les parties prenantes*. Éditions Universitaires Européennes. <https://www.furet.com/livre-pod/les-conditions-d-emergence-de-la-rse-dans-les-entreprises-de-la-rd-congo-modele-socio-economique-de-transformation-structurelle-et-de-relation-avec-les-parties-prenantes-bofolo-henry-limbaka-9782414357710.html>
8. Cappelletti, L. (2010c)., *Vers une performance multidimensionnelle*. Economie et Management, (135), 5-11.
9. DIFIGOURP. Acte GAZENGELA., *Introduction à la finance*, Bordas, Paris, 2006, p. 31.
10. DOBILL, M., *Comptabilité OHADA*, édition. KARTHALA, Paris, 2013, p.34.

11. Doing Good in Africa. (2023). RDC : Sur plus de 2 400 entreprises, seuls 10 % publient leurs rapports sur la responsabilité sociétale (Baromètre RSE). *Mines.cd*. <https://mines.cd/rdc-sur-plus-de-2400-entreprises-seuls-10-publent-leurs-rapports-sur-la-responsabilite-societale-barometre-rse>
12. Ellen MacArthur Foundation. (2019). *Completing the picture: How the circular economy tackles climate change*. <https://ellenmacarthurfoundation.org>
13. Gouvernorat de Kinshasa. (2024, 14 septembre). Nécessité d'encourager l'économie circulaire pour gérer les déchets à Kinshasa. *RDC-Direct.cd*. <https://rdc-direct.cd/2024/09/14/necessite-dencourager-leconomie-circulaire-pour-gerer-les-dechets-a-kinshasa>
14. H. BOUQUIN. (2008)., « *contrôle de gestion* », collection gestion, Paris, p.75.
15. Kanté, C., & Kassé, M. (2023). *Économie sociale et solidaire et responsabilité sociétale d'entreprise : Au cœur du développement en Afrique*. Karthala.
16. Khemakhem, A. (1976)., « *La dynamique du contrôle de Gestion* », Edition Dunod.
17. Kirchherr, J., Reike, D., & Hekkert, M. (2017). Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions. *Resources, Conservation and Recycling*, 127, 221–232. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2017.09.005>
18. LAUZEL, P., *Contrôle de gestion et budgets*, Ed. Sirey, Paris, 1990, p.3.
19. Lebas, M. (1995)., *Oui, il faut définir la performance*. *Revue française de comptabilité*, (269), 66-71.
20. Ma Kikhela, S. M. (2024). RSE et ISR : Deux indicateurs de performance pour une gestion durable au sein d'une entreprise. *Revue du Chercheur*, 22(1), 50–68. <https://www.revuechercheur.com/index.php/home/article/view/1162>
21. MALO J-L, MATHE J-C. (2000)., « *L'Essentiel du Contrôle de Gestion* », Edition d'Organisation, 2^{ème} Ed, Paris, p.106.
22. Marchesnay, M. (1991)., « *Economie d'entreprise* ». Ed Eyrolles.
23. Marmuze, C. (1997)., *Performance*. In P. Joffre & Y. Simon (Éd.), *Encyclopédie de gestion* (2^{ème} éd., Vol. 1–3, p. 2194-2107). Paris: Economica.
24. Musoko Kalunga, E. (2023). De l'application de la responsabilité sociétale par les entreprises minières en R.D. Congo. *Congo Mémoire*. <https://congomemoire.net/content/de-l-application-de-la-responsabilite-societale-par-les-entreprises-minieres-en-r-d-congo-3408>

25. Peters, T., & Waterman, R. H. (2012)., *Le prix de l'excellence* (Vol. 1–1). Paris, France: Dunod. Research and Technology, 7 (11), 1–10. <https://www.researchgate.net/publication/346483351>
26. Stahel, W. R. (2016). The circular economy. *Nature*, 531(7595), 435–438. <https://doi.org/10.1038/531435a>
27. Supizet, J. (2002)., *Le management de la performance durable* (Vol. 1–1). Paris: Ed. d'Organisation.
28. United Nations Environment Programme. (2021). *Circular economy in Africa: Opportunities and challenges*. <https://www.unep.org>
29. Vu, V. H. (2008)., *Les dimensions de la performance des cabinets d'audit légal* (Thèse de doctorat). [s.n.], [S.l.]. Consulté à l'adresse <http://www.sudoc.fr/139467491>
30. Waldman, D-A. (1994)., «*La gestion de la performance et la qualité totale*», *Gestion*, Vol.19, n°3, p. 39-47.
31. Wong, A., & Yaméogo, U. K. (2011). *Livre blanc : Les responsabilités sociétales des entreprises en Afrique francophone*. Institut RSE Afrique. <https://www.rse-i.org/livre-blanc>