

## LA STRATEGIE D'ENTREPRISE RESPONSABLE EST-ELLE PERTINENTE DANS UN PAYS PEU DEVELOPPE ET INSTABLE ? Approche par les performances des coopératives minières en RD Congo.

**José NGIDJIMA**

Doctorant

Université de Limoges

CREOP EA4332

F-87000 Limoges, France

[jose.ngidjima@etu.unilim.fr](mailto:jose.ngidjima@etu.unilim.fr)

**Vincent LAGARDE**

Maître de Conférences

Université de Limoges

CREOP EA4332

F-87000 Limoges, France

[vincent.lagarde@unilim.fr](mailto:vincent.lagarde@unilim.fr)

**Résumé :** Cette communication s'interroge sur l'intérêt de mener une stratégie d'entreprise responsable dans un environnement où la performance repose sur une compétition sauvage dérèglementée. Nous appliquons ce questionnement aux mines artisanales des « diamants du sang » en RD Congo, réputées parmi les conditions les plus difficiles, alors que certaines entreprises s'y organisent en coopératives annoncées plus respectueuses et plus efficaces. Nous interrogeons 15 mineurs de deux coopératives et 7 acteurs de leur environnement concurrentiel et institutionnel, sur leurs perceptions des différents critères composant la performance globale : économiques, sociaux et écologiques. Il apparaît que les organisations coopératives sont effectivement perçues plus efficaces, à la fois par leurs adhérents et leur environnement, sur l'ensemble des critères retenus. Les coopératives ont considérablement réduit l'ensemble des griefs reprochés aux mines du secteur et s'avèrent bien plus rentables, même s'il y a encore des marges de progression.

**Mots clé :** Congo, coopératives, diamants du sang, performance, responsabilité sociale.

*Summary: This paper wonders about the interest to lead a responsible business strategy in a wild environment where performance is based on deregulated competition. We apply this questioning to artisanal mining of "blood diamonds" in DR Congo, deemed among the most difficult conditions, while some companies organize themselves into cooperatives announced respectful and more efficient. We interview 15 artisanal miners of two cooperatives and 7 actors of their competitive and institutional environment, about their perceptions of the different criteria of the sustainable performance: economic, social and ecological. It appears that cooperative organizations are actually perceived more efficient, by both their members and their environment, on all of the criteria. Cooperatives have significantly reduced all complaints against the mining industry and prove more profitable, even if there is significant scope for progress.*

*Key words: Congo, cooperatives, blood diamonds, performance, social responsibility.*

## 1-INTRODUCTION ET QUESTION DE RECHERCHE

Les études dans les pays émergents ou moins avancés attestent que l'entrepreneuriat social n'est pas l'apanage des sociétés occidentales. Mais ces initiatives paraissent souvent dépendre d'organisations occidentales qui sont soit prescriptrices, soit clientes des entreprises locales incitées à entrer dans une démarche d'économie sociale et solidaire (ESS). En Occident même, la certification sociale ou environnementale peut dans certains cas être imposée par des parties-prenantes extérieures influentes (clients, banques, financeurs publics...) (Merlin-Brogniart et Depret, 2011). On peut alors se demander dans quelles mesures les stratégies d'ESS dans les pays peu développés ne seraient pas des actions par défaut, compte-tenu du faible pouvoir de négociation des entreprises et l'absence d'alternative. Et ce, d'autant plus dans des pays démocratiquement instables ou en conflits, tels la République Démocratique du Congo (RDC, ex-Zaïre) régulièrement classée parmi les Etats les moins avancés et les plus troublés (Kamavuako, 2010).

### -Le contexte des mines artisanales de diamants et l'origine du questionnement

A la suite du départ des grandes sociétés minières occidentales faute de rentabilité industrielle de certains filons diamantaires en RDC, la population locale s'est lancée dans l'exploitation sauvage de mines artisanales, dans des conditions catastrophiques au plan environnemental (pollution, détournement de rivières...) et social (accidents mortels, travail des enfants, trafics,...) (Musao, 2009). La commercialisation en occident des gemmes extraites dans ces conditions a donné lieu à de très vives critiques de la part des ONG et de la presse occidentale dénonçant ces « diamants du sang » (Orru et al., 2007, Geenen et Marysse, 2008 ; Campbell, 2012) ou « diamants des conflits » (*war diamonds* : Ross, 2004 et 2006 ; Lujala et al., 2005). Sous les pressions internationales, le gouvernement de Kinshasa a commencé à légiférer sur la traçabilité des minerais (loi n°007/2002 du 11 juillet, adhésion au processus de Kimberley en 2003), le contrôle du travail des enfants (2006) et l'encadrement de la production et la commercialisation des diamants à travers la création d'un service public d'assistance et d'encadrement de la production et la commercialisation de diamants artisanaux (SAESCAM).

Toutes ces actions, ont incité la plupart des mineurs artisanaux à sortir de la clandestinité et à changer leurs pratiques pour être certifiés et vendre officiellement leurs diamants. Mais ces évolutions n'ont pas résolu toutes les difficultés des artisans, et en ont même amplifiés certaines en alourdissant les procédures (carte d'exploitant, enregistrement, certification) et les coûts de production (taxes, mise aux normes, mécanisation). Face à ces impasses, certains mineurs se sont progressivement structurés d'eux-mêmes en coopératives afin d'accéder à des moyens technologiques plus importants (artisanaux, puis industriels) tout en mutualisant des compétences, en faisant reconnaître leurs droits et en s'organisant face aux acheteurs internationaux. Cette stratégie de coopération ne semblait pas relever *a priori* d'une volonté d'ESS, car les préoccupations sociales et environnementales n'étaient pas les motivations initiales. Elle s'apparentait plutôt à une réaction par défaut, voire de survie, sous les multiples pressions locales, nationales et internationales. Pourtant, à l'issue de quelques années, le gouvernement de RDC et les diamantaires occidentaux annoncent que ces extractions coopératives sont désormais performantes écologiquement, économiquement et socialement, et souhaite les systématiser dans ce secteur.

Les rapports et les articles de presse sont cependant contradictoires sur ces résultats (Cendon, 2014 ; Kabwe Omoyi, 2014). Aussi, afin d'avoir une vision managériale sur cette question, nous avons débuté une étude exploratoire sur ce terrain en 2010.

Cette communication tentera donc de répondre aux questions suivantes :

**1- Les stratégies de développement durable adoptées par certaines petites entreprises des pays moins avancés, en l'occurrence les mines artisanales en RDC, sont-elles délibérément choisies et maîtrisées ?**

**2- Les entreprises coopératives dans un contexte difficile sont-elles effectivement plus performantes sur les principaux critères de la performance globale (économie, social, écologie) ?**

**3- *i.e.*, les différentes parties-prenantes des petites entreprises, et notamment les artisans constituant la coopérative, sont-ils satisfaits de leur stratégie d'économie sociale ?**

Mais pour cela il faut convenir d'indicateurs de mesure des différentes composantes de la performance durable.

## **2- CADRE THEORIQUE ET OPERATIONNALISATION DE LA MESURE DE LA PERFORMANCE GLOBALE**

En tant qu'organisations naturelles de l'économie sociale (Desroche, 1983), l'évaluation de la performance des coopératives ajoute aux critères économiques, les incidences sociales sur les différentes parties-prenantes internes (salariés) et externes (clients, fournisseurs, collectivité). Auxquelles se greffent les préoccupations environnementales également composantes de la responsabilité sociale (RSE). L'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales aboutit à appréhender la notion de performance globale (Carroll, 1999 ; Germain et Trebuq, 2004, Baret, 2006), en lien avec le développement durable (Capron et Quairel, 2006). Or, c'est justement l'ensemble de ces griefs économiques, sociaux et écologiques qui sont reprochés aux mines artisanales de diamants de RDC. Nous sommes donc conduits à aborder la performance globale des coopératives minières.

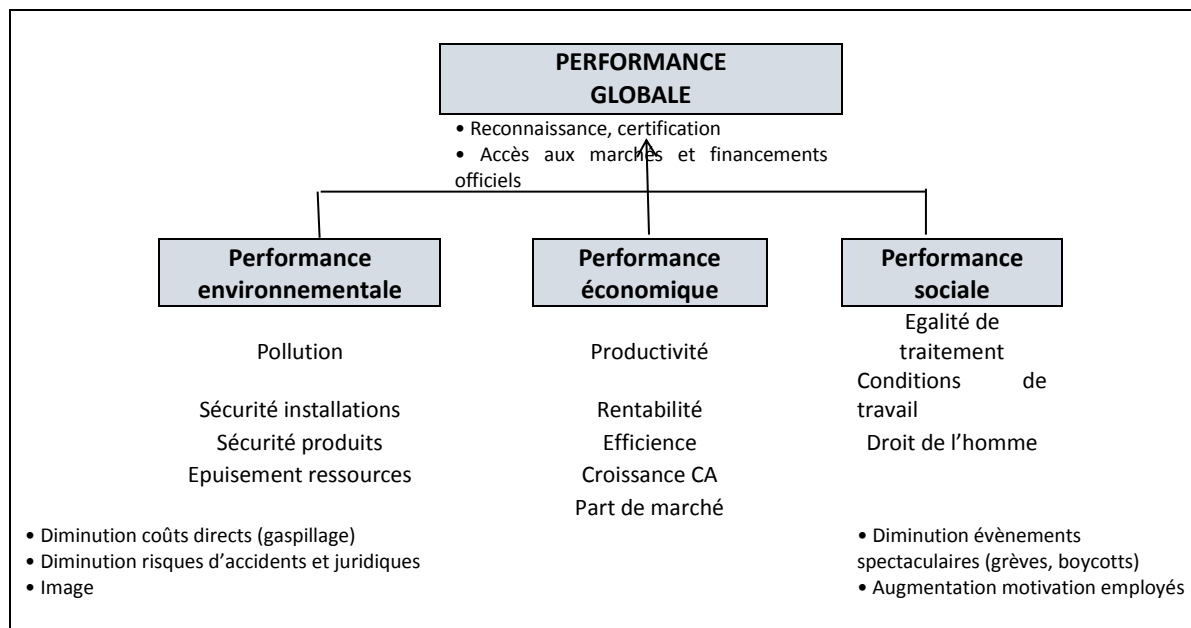
### **-Choix d'une évaluation perçue de la performance globale**

Plus encore que sa définition, la mesure de la performance globale pose de nombreux problèmes et ne peut être que réductrice de la réalité puisqu'il s'agit de dépasser l'efficacité (capacité à atteindre ses objectifs : rentabilité, marge brute, valeur ajoutée, croissance du CA,...), ainsi que l'efficience (optimisation des ressources : coût par transaction, temps requis, économie totale dégagée dans l'activité,...) (OCDE, 2004). Parmi les multiples outils d'évaluation de la performance (Brilman, 2003), nous avons retenu la proposition synthétique de Reynaud (2003) qui retient les critères les plus caractéristiques des trois composantes de la performance durable (Schéma 1).

Pour renseigner les indicateurs, nous n'avons pu utiliser les informations habituelles (données comptables et fiscales, rapports annuels, audits externes, cahiers des charges, etc.) (Dohou et Berland, 2007), qui souvent absentes dans les pays peu avancés, qui plus est dans les micro-entreprises. Nous avons alors opté pour l'enquête par questionnaire auprès des acteurs des coopératives, fondée sur leur perception de la performance sociale (Aupperle et al., 1985 ; Maignan et al. 1999 ; Maignan et Ferrell).

Afin de limiter les biais liés à la perception et au déclaratif des performances (Igalens et Gond, 2003), nous avons recoupé les discours des membres de la coopérative par la perception des principaux acteurs de leur environnement.

*Schéma 1 : Eléments de la performance globale*



Source : adapté de Reynaud (2003)

### 3- CONTEXTE DE LA RECHERCHE : l'environnement très difficile des coopératives de mines de diamant en RDC

Une partie de la littérature sur les mines de diamant au Congo se révèle partielle ou orientée (militants occidentaux vs propagande étatique). Les conditions d'accès au terrain y sont mal précisées, alors qu'elles sont décisives pour crédibiliser les données. On trouve cependant une bibliographie académique en géopolitique, économie ou sociologie (Mugnier, 2001 ; Kishunku, 2003 ; Geenen et Maryse, 2007 ; Maninga et Mbikayi, 2008 ; Le Billon, 2008 ; Schure et al., 2011), et plus rarement en management (Traore, 1990 ; Ponson, 1990 ; Dzaka-Kikouta et Cames, 2003 ; Nkongolo-Bakenda, 2007). Ces études scientifiques confirment les grandes difficultés du Congo, et des mines de la province du Kasai (FEC, 2007) que nous étudions particulièrement. La République Démocratique du Congo, plus grand pays d'Afrique sub-saharienne, est l'un des premiers producteurs mondiaux de diamants (Banque mondiale, 2008). Les principales extractions artisanales se font dans la région du Kasai, plus précisément à Mbuji Mayi dans la partie orientale (jadis Bakwanga), objet de notre investigation.

**Au niveau écologique**, les conditions d'extraction et les déplacements des sites laissent plusieurs puits et ouvrages miniers abandonnés (chantiers orphelins), qui livrent le sol au ravinement et à l'érosion, aboutissant à une destruction des terres devenues alors impropres à l'agriculture. Ces sites représentent également un danger pour la circulation des hommes et des animaux car abandonnés sans aucune protection et jalonnés d'excavations très profondes souvent dissimulées par les eaux stagnantes ou la végétation. On observe également des conséquences lourdes sur l'ensemble de l'écosystème (Dembélé, 2008), dont la contamination des eaux, un appauvrissement de la faune aquatique, un sur-alluvionnement des vallées et leur asphyxie. Le détournement des rivières, encore plus catastrophique, semble avoir cessé suite aux nombreuses pressions.

**Au plan social**, cette exploitation sans équipement de protection et dans des puits profonds, souvent des boyaux, aboutit à des conditions de travail très pénibles, fréquemment confiées à des enfants, avec des accidents graves voire mortels (Banque mondiale, 2008). Dans la

situation comparable au Mali, Keita (2001) relève plusieurs autres effets sociaux négatifs comme la prolifération et la propagation des maladies, la prostitution, l'usage de stupéfiants, le travail d'enfants, la délinquance, l'escroquerie, le banditisme et la criminalité. Pendant la guerre en RDC (1998-2003), les diamants ont également joué un rôle critique dans la violence et la durée des conflits (Orru et al, 2007 ; Geenen et Marysse, 2008).

**Economiquement**, les données qui concernent essentiellement les mines officielles, montrent que les revenus des mines artisanales sont faibles, du fait de la moindre capacité extractive et de la difficulté à négocier les prix avec les acheteurs (Commission justice et paix belge francophone, 2012). La situation est annoncée encore bien plus mauvaise pour les mines clandestines.

Afin d'estimer les pressions et les lacunes de l'environnement institutionnel et concurrentiel de ces entreprises minières, nous avons conduit dans une étude parallèle (NGidjima et Lagarde, 2015), une évaluation de l'environnement concurrentiel au sens de Porter (Porter, 1980) complétée par l'analyse de l'*écosystème entrepreneurial* modélisé par Isenberg (2011) en 6 grands domaines (Politique, finance, culture, supports, capital humain, marché). Nous confirmons que la plupart des institutions usuelles sont absentes ou défailtantes, et que les pressions des acteurs concurrentiels sont très fortes : concurrence entre mineurs artisanaux, ainsi qu'avec les industriels, fort pouvoir des acheteurs occidentaux, pression de l'Etat, difficulté d'accès aux fournisseurs de machines et aux financements, entrants sauvages (mines clandestines). L'environnement est donc à la fois très difficile et instable (Keita, 2001).

Pour améliorer cette situation, se conformer aux pressions internationales de plus en plus fortes, l'Etat congolais a progressivement adhéré au processus de Kimberley concernant la certification des diamants bruts et ratifié les principes de l'Initiative pour la Transparence dans les Industries Extractives (ITIE). Le gouvernement a également commencé à légiférer sur la délimitation des zones d'extraction, la traçabilité des minerais, le travail des enfants, ou l'encadrement de la production et la commercialisation des diamants (OL n°007/2002 du 11 juillet 2002 ; AM n°193/01 du 31 mai).

Ces actions conjuguées, ont permis de modifier le paysage entrepreneurial de cette activité artisanale en RDC, en incitant les TPE artisanales à sortir de la clandestinité, à changer leurs pratiques et à s'organiser en coopératives officiellement reconnues, pour être certifiées et vendre leurs diamants sur le marché légal. **La certification** consiste en l'attribution par le pouvoir public d'une personnalité morale de coopérative minière par arrêté ministériel. Cette certification améliore la traçabilité des diamants, oblige les acheteurs à sélectionner leurs fournisseurs, donne accès au préfinancement des acheteurs (avances) et permet les collaborations avec les acteurs officiels, dont les mines industrielles. En assurant les investisseurs de produire et d'acheter des diamants sans perdre leur réputation, elle permet l'accroissement des investissements et des recettes au niveau local.

De telles conditions impliquaient une approche du terrain adaptée.

#### 4- METHODOLOGIE ET TERRAIN

Après avoir retenu les indicateurs généraux composant la performance globale, nous avons sélectionné un ensemble d'énoncés pour construire le guide d'entretien. Du fait du contexte, nous avons opté pour une première approche qualitative, inspirée par les principes de la théorie enracinée (Glaser et Strauss, 1967). L'étude exploratoire s'est portée sur deux coopératives, la COOMIKAS (150 artisans adhérents) et la SOLIDEM (200 adhérents), dont les entreprises artisanales ont en moyenne 3,5 actifs. La COOMIKAS qui a obtenu sa

certification en 2012<sup>1</sup> est plus ancienne, plus grande et plus intégrée que la SOLIDEM qui est encore en voie de structuration et donc non reconnue.

L'accès à ce terrain rarement investigué a consisté en 22 entretiens individuels semi-directifs conduits sur place auprès de 15 artisans exploitants, 2 agents du service public de l'encadrement des exploitations (SAESSCAM), 3 responsables des petites entreprises industrielles et 2 agents des comptoirs d'achat (tableau 1). Ces entretiens ont été encadrés par une période d'observation participante (1 mois et demi d'enquête). Les discussions portaient notamment sur les démarches pour constituer les coopératives et leur fonctionnement actuel, ainsi que les relations entre les différents acteurs internes et externes, et la satisfaction globale.

Du fait de l'image négative de l'exploitation artisanale de diamants et du contexte (autoritarisme politique, groupes armés), tous nos interlocuteurs sont anonymés et les informations reformatées.

*Tableau 1 : Ventilation de l'échantillon investigué*

Organisation	ORGANISATIONS ETUDIÉES		ECHANTILLON INTERROGÉ		
	Caractéristiques	Taille / Effectif	Nombre individus enquêtés	Effectifs moyens	Numéros interviewés
<b>COOMIKAS</b>	Coopérative intégrée, reconnue et certifiée	250	<b>8</b>	3,5	01 à 08
<b>SOLIDEM</b>	Coopérative en structuration, non reconnue	150	<b>7</b>	3,5	09 à 15
<b>SAESSCAM</b>	Administration d'Etat : <i>Service d'Assistance et d'Encadrement du Small Scale Mining</i>	NC	<b>3</b>	NC	16, 17, 18
<b>MINES INDUSTRIELLES</b>	Exploitations permanentes de taille intermédiaires (<40 employés) mécanisées	Quelques dizaines	<b>2</b>	15	19, 20
<b>ACHETEURS</b>	Comptoirs d'achat officiels	11	<b>2</b>	2,5	21, 22
			<b>22</b>		

NC = non communiqué

Cette étude exploratoire a permis dans une première étape de mieux définir les composantes de la performance à partir des représentations que s'en font les acteurs dans leur activité. Ce qui a ensuite rendu possible la construction des énoncés de mesure dans une seconde étape. Durant ces entretiens, les exploitants étaient invités à nous préciser leur propre perception de la performance de leur coopérative, ses formes et degrés, et surtout ses impacts sur leurs activités individuelles. Après retranscription intégrale des entretiens, les discours ont fait l'objet d'une analyse de contenu thématique (Miles et Huberman, 2003 ; Bardin, 2007), recommandée pour l'explication de la réalité du point de vue de l'acteur (Wacheux, 1996). Nous avons procédé au regroupement du contenu de ces discours en dictionnaire des thèmes (Wacheux, 1996), qui a été préalablement construit à partir de la revue de la

<sup>1</sup> Arrêté Ministériel n° 0947 du 24 décembre 2012 portant Agrément de la Coopérative Minière du Kasai "COOMIKAS" au titre de Coopérative Minière.

littérature sur l'entreprise sociale et la performance globale, et complété et affiné par la suite des représentations des acteurs interrogés (Tableau 2).

*Tableau 2 : Déclinaison des indicateurs de la Performance Globale*

PERFORMANCE	PERFORMANCE GLOBALE		
	Economique	Sociale	Environnementale
INDICATEURS	Volume carats	Travail enfants	Mieux qu'avant
	Gagne vie mieux qu'avant	Fréquence accidents	Pollutions
	Mieux qu'en dehors coopérative	Satisfaction personnelle	Usage outil mécanisé
	Augmentation transactions	Départs de la coopérative	Satisfaction communauté extérieure
	Atteinte objectifs	Réduction conflits	
	Réduction des coûts	Confiance réciproque	
		Conditions travail	

(Source : auteurs)

Dans un second temps, nous avons effectué un retour sur la littérature et mené un test visant à vérifier la clarté des items pour les répondants. Cela, nous a conduits à éliminer un certain nombre d'items moins pertinents. Nous avons ensuite, reformulé d'autres items supplémentaires plus spécifiques au contexte.

C'est ainsi que les thèmes de l'*organisation managériale* et de l'*équipement technique* sont apparus déterminants dans l'explication d'une partie des performances obtenues. Nous les avons donc ajoutés, avec leurs indicateurs, dans les éléments recherchés (tableau 3).

*Tableau 3 : Principaux éléments explicatifs de la performance*

Organisation	Équipement technique
Efficacité	Mieux qu'avant
Mieux qu'avant	Outils mécanisés
Amélioration capital social	Condition de travail
Amélioration connaissances et compétences	Adaptation
Informations	
Certification	

Source : auteurs

Enfin, nous avons réalisé un dernier test d'appréciation de la compréhension des items par les sujets, en considération des variables dichotomiques binaires (Leblanc et al, 2000) qui permet de discriminer les réponses et mesurer l'intensité d'un phénomène (Galtier, 2005) : **0** (la réponse est contraire à l'item)/ **1** (les propos sont conformes à l'item). L'ensemble a été ventilé dans une matrice de dépouillement (*Annexes*).

Cette approche nous permet de procéder à une **analyse de la performance des systèmes coopératifs à 3 niveaux de comparaison et de recoupements multiples** (internes entre les réponses de chaque individu, et externes entre les 2 coopératives, et avec les autres acteurs de l'environnement), à chaque fois, sur les 3 composantes de la performance durable :

1- la performance des coopératives par rapport aux mines individuelles traditionnelles, selon la littérature, les déclarations des coopérateurs et les discours des acteurs de l'environnement (administration d'Etat, concurrents industriels et acheteurs de diamants),

2-la position des coopérateurs par rapport à leur situation initiale lorsqu'ils étaient encore isolés (déclarations des artisans et quelques données chiffrées),

3-et la comparaison des deux coopératives entre-elle puisqu'elles n'ont pas le même degré d'organisation et de reconnaissance officielle (discours des artisans et quelques données objectives).

## 5- RESULTATS

Avant de nous prononcer sur les résultats nous avons vérifié la ventilation du nombre d'individus enquêtés par rapport au support retenus pour nos items (Bouroche et Saporta, 1980). Sur la base des indicateurs choisis, la fréquence de la valeur 1 (affirmation : 453/572=79%) étant nettement supérieur à la fréquence de la valeur 0 (contestation : 21%) dans l'ensemble des réponses enregistrées sur l'ensemble des 8 indicateurs, les 3 dimensions de mesure sont donc susceptibles de s'affirmer valablement.

Il apparaît clairement que les coopératives sont plus performantes que les autres situations en tous points. Les acteurs utilisant d'ailleurs fréquemment le terme de *progrès* dans leurs propos.

### -Les systèmes coopératifs plus performants que les mines isolées classiques

Dans l'enquête auprès des principaux acteurs de l'environnement concurrentiel du secteur minier, il était demandé aux responsables interrogés d'estimer l'efficacité des systèmes coopératifs -et plus particulièrement des deux coopératives étudiées- comparativement aux mines traditionnelles isolées, sur l'ensemble des critères retenus pour caractériser les performances économiques, sociales et écologiques (Tableau 4)<sup>2</sup>.

*Tableau 4 : Meilleure performance des coopératives, selon l'environnement*

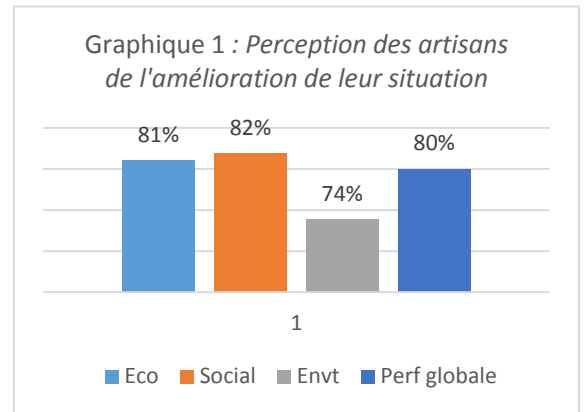
En %	Admin. Etat	Industriels	Acheteurs	Moyenne
Performance Economique	83	67	67	72
Performance Sociale	95	71	93	87
Performance Environnementale	100	67	50	72
<b>Performance globale</b>	<b>93</b>	<b>68</b>	<b>70</b>	77

Globalement l'organisation en coopérative est perçue par les acteurs de l'environnement comme étant bien plus efficace que les mines isolées (77% en moyenne), surtout d'après l'administration d'Etat (93%). Et c'est l'amélioration de la performance sociale qui est la plus évidente aux yeux des partenaires (travail des enfants, conditions de travail, accidents...) (87%); celle qui est justement particulièrement surveillée par l'administration, sous les pressions internationales. Les performances économiques et écologiques sont également jugées bien meilleures que dans les mines isolées. Les acteurs concurrentiels (industriels et acheteurs) sont un peu moins enthousiastes, mais restent globalement très positifs (70%). Cette critique relative s'explique en partie parce que les acheteurs souhaiteraient davantage de diamants disponibles et à des prix plus bas. Or l'organisation des artisans en coopérative visait notamment à augmenter leur pouvoir de négociation face aux acheteurs en situation d'oligopsonie.

<sup>2</sup> Nous avons converti en % lorsque le nombre de données le permettait, généralement avec l'agrégation des items des performances (90 à 105 items). Mais dans le détail des réponses des personnes interrogées sur chaque item, nous indiquons plutôt le ratio sur les 7 ou 15 individus concernés.



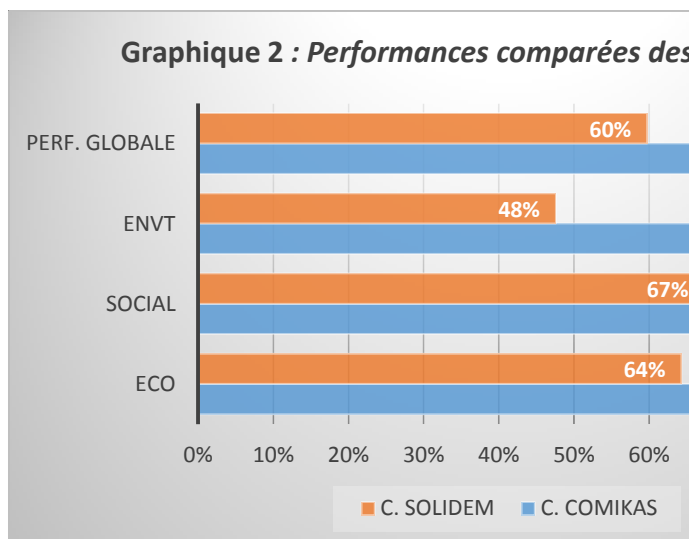
Ces premières observations sont validées par le recouplement avec les déclarations des entrepreneurs membres des deux coopératives (Graphique 1). Économiquement, ils affirment être en meilleure situation qu'en dehors de la coopérative (81%), et gagner mieux leur vie qu'auparavant (15/15). Ils sont tout autant satisfaits des conditions sociales (82%), notamment parce que le travail des enfants, les accidents et les conflits ont été éradiqués (plus aucun enfant dans les mines coopérantes, aucun accident mortel, disparition des conflits) (15/15). La performance environnementale s'est également améliorée (3/4 des déclarations). On verra cependant que les réponses divergent fortement selon la coopérative.



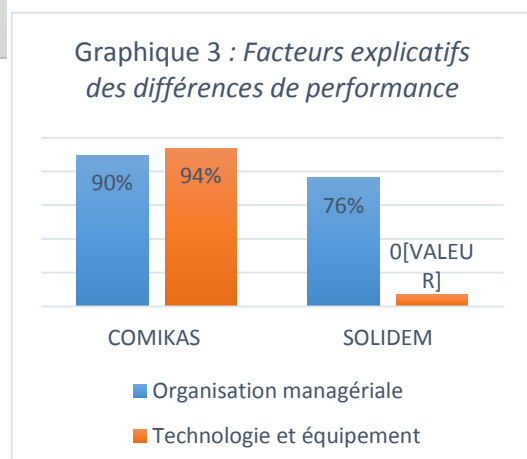
Les coopératives apparaissent donc effectivement plus performantes globalement et dans le détail. On comprend alors que l'Etat congolais pousse désormais les autres entreprises à s'organiser également en groupements. D'autant que l'ensemble de l'environnement concurrentiel y est lui aussi favorable. Cette première analyse confirme donc que l'organisation en coopérative permet d'être plus performant sur l'ensemble des critères du développement durable, et cela même dans un environnement difficile, dont elle atténue justement les pressions.

#### -Des performances supérieures pour la coopérative la plus intégrée

Afin d'affiner cette étude, il convient de comparer les performances entre les deux coopératives, qui présentent des degrés différents d'intégration et d'organisation. Pour cela nous nous appuyons sur les déclarations des artisans miniers adhérents des deux coopératives, en fonction là encore des critères retenus pour qualifier les 3 composantes de la performance durable (Graphique 2), et les explications possibles.



La Comikas, coopérative la plus intégrée et reconnue par l'Etat, s'avère nettement la plus performante et la plus satisfaisante pour les entreprises membres (>95%). Les dirigeants des TPE adhérentes sont systématiquement davantage



satisfaits sur tous les critères étudiés. La performance économique, la première recherchée et ayant motivé l'organisation en coopérative, paraît excellente (reconnue à 96%). Les critères sociaux sont également très bons (95%) et le respect de l'environnement est plébiscité (100%). La Solidem, encore en cours de structuration, est surtout plus faible sur le respect de l'environnement (moitié moins efficace, 48%), et 1/3 moins satisfaisante sur les composantes économiques et sociales. Dans le détail, il apparaît que ce sont surtout le volume des carats extraits et les revenus dégagés qui sont critiqués (1 seul adhérent sur 7 satisfait à la Solidem, alors que tous le sont pour la Comikas), même s'ils concèdent mieux gagner leur vie qu'auparavant (5/7) et surtout que les autres artisans hors coopérative (7/7). Conséquemment, le sentiment d'appartenance sociale, la satisfaction et la confiance, sont très faibles dans la Solidem (2/7, contre unanimité à la Comikas). Nous avons précisé l'analyse en questionnant les facteurs potentiellement explicatifs, qui revenaient le plus souvent dans les discours, tels l'organisation managériale (*i.e.* efficacité, amélioration de la situation, amélioration du capital social, acquisition de connaissances et compétences, acquisition d'informations) et l'équipement technique (*i.e.* utilisation de mécanique et de machines, évolution et adaptation de l'équipement...) (Graphique 3). Le passage en coopérative est globalement perçu comme réel un progrès organisationnel chez l'ensemble des mineurs, quelle que soit la structure. L'organisation managériale n'est donc pas le principal facteur explicatif de la différence de performance, même si la Comikas apparaît mieux gérée (94% contre 76%).

La très faible performance économique de la Solidem, ressentie (seulement 07% de satisfaction !) et réelle (moyenne de 150 carats extraits, contre 250 ct pour la Komikas, 37% de plus), s'explique donc essentiellement par un très faible niveau d'équipement mécanique pour l'extraction. Pourtant, la Comikas n'a guère davantage les moyens d'acheter ses machines, mais elle a noué des relations avec ses concurrents industriels qui lui permettent de leur emprunter les engins et de former son personnel à leur utilisation. La coopérative en émergence est donc techniquement pénalisée par un pouvoir de négociation moindre pour l'obtention de prêts de matériel, ainsi que des avances sur vente.

Les adhérents de la Comikas apparaissent très satisfaits de leur coopérative qui a permis de supprimer les incidences écologiques, et surtout d'améliorer les revenus ainsi que les conditions de travail. Il y a ainsi très peu d'insatisfactions et de critiques (tous les critères supérieurs à 7/8, et la plupart unanimes). Seule la circulation et l'acquisition d'information paraît perfectible (5/8), même si bien plus élevée que dans la Solidem (2/7). L'organisation en coopérative remplit donc bien ses objectifs internes d'amélioration des conditions de travail et de performance managériale et économiques, et externes de respect de l'environnement et des partenaires. La satisfaction et la motivation y sont alors plus fortes que dans la coopérative en cours de structuration (unanimité, contre 29%), et par conséquent très supérieures aux mines traditionnelles isolées.

## 6- DISCUSSION

Cette étude exploratoire connaît des limites qui incitent à interpréter prudemment les résultats. En premier lieu l'échantillon est relativement réduit bien que varié et recoupé (22 entretiens, dont 15 artisans). L'analyse repose essentiellement (même si pas uniquement) sur les performances subjectivement perçues par les acteurs interrogés. Ces déclarations se valident cependant par recoupements multiples. Il y a tout d'abord une cohérence interne entre les déclarations des membres des coopératives. Leurs déclarations sont également corroborées par les perceptions des acteurs externes et quelques données chiffrées. Ensuite, nous validons explicitement les propositions et observations issues de la bibliographie sur les coopératives en général, l'ESS, et à la situation des mines du Kasai en particulier.

Le système coopératif semble bien prouver son efficacité sur ses valeurs fondamentales que sont les conditions de travail, la redistribution des revenus, l'amélioration des connaissances et des compétences (quasi-unanimité des répondants à chaque fois). La satisfaction et la motivation sont bien plus importantes dans la coopérative la plus aboutie (de 30% à 50% supérieure).

La technologie apparaît déterminante dans l'explication des résultats. Il y a un fort lien entre le niveau d'équipement et le niveau de performance sur les trois dimensions de la performance globale. Sachant qu'aucune des coopératives et encore moins des petites entreprises individuelles, n'a pour l'instant, les moyens financiers d'acquérir ces équipements en propre, l'intégration poussée en coopérative s'avère primordiale pour accéder à la technologie et parvenir à des performances économiques et sociales acceptables. Les externalités écologiques étant également pour partie incidentes de l'efficacité managériale et technologique (plus besoin de détourner les rivières, contention des déchets et effluents...). La coopérative génère donc davantage d'externalités positives dans son environnement concurrentiel, sociétal et écologique. Au plan stratégique, en matière de relation avec l'environnement, l'organisation en coopérative augmente le pouvoir de négociation des individus et l'interaction positive avec l'environnement. Nous développerons dans une communication ultérieure le passage de la situation d'affrontement compétitif à celle de coopération (compétition collaborative ; Nalebuff et al., 1996, Bengtsson et Kock, 2000), bien observée sur ce terrain. Nous nous demandons alors si la coopérative, de par sa nature, n'est pas plus adaptée aux stratégies de collaboration, telle la coopération.

La question restant en suspend est la distinction du rôle de l'organisation coopérative, de l'effet de la certification dans l'explication de la performance. La certification procure des avantages qui peuvent expliquer une partie des performances internes et concurrentielles (accès à certains financements et marchés, avances sur ventes...), qui impactent sur les résultats économiques et donc améliore la satisfaction des adhérents. La performance économique, première motivation des mineurs, peut donc accaparer la satisfaction globale. La faiblesse de notre échantillon ne nous autorise d'étude sur des corrélations potentielle, et encore moins d'en tester le sens et la causalité.

Cependant, c'est parce que la coopérative est aboutie qu'elle a pu être certifiée. C'est donc bien l'organisation coopérative qui permet *in fine* cette efficacité. De plus, dans le détail des motifs de satisfactions, apparaissent d'autres critères organisationnels (formation, acquisition de compétences, réduction des conflits, amélioration de l'information...), qui sont conformes à ce que la littérature attribue aux organisations en coopérative. Et globalement les répondants attribuent clairement ces meilleures performances à la coopération.

Cette étude semble donc confirmer que, quel que soit le contexte, même particulièrement hostile et instable, la coopérative est non seulement plus performante que les autres organisations, mais également compétitive selon les critères de la performance globale et du développement durable. Le système coopératif paraît atténuer les pressions concurrentielles (concurrents, clients, Etat...), pallier les carences de l'écosystème entrepreneurial (meilleur accès aux ressources, à la technologie, aux savoir-faire...), améliorer les performances sur l'ensemble des critères du développement durable (économique, social, environnemental), et augmenter la maîtrise de la stratégie et la satisfaction des parties-prenantes internes et externes, tant que locales qu'internationales.

A ce stade de l'étude, avec les réserves d'usage, nous observons que **les entreprises coopératives d'un pays peu avancé sous multiples contraintes, contrôlent leur stratégie, en tirent profits et en sont satisfaites. La stratégie d'ESS paraît donc pertinente et même performante dans un environnement particulièrement difficile et instable.**

Ces propositions exploratoires feront l'objet d'une validation sur un échantillon plus important de ce même terrain d'entreprises minières du Kassaï. Il s'agira de vérifier à l'issue 4 années la validité des performances annoncées durables, et d'élargir et de varier l'échantillon en ajoutant des artisans-mineurs isolés, voire clandestins, et en augmentant significativement les membres des deux coopératives. Nous affinerons et amplifierons également le nombre d'indicateurs de mesure des performances, en essayant notamment d'accéder à des données chiffrées.

## BIBLIOGRAPHIE

Banque mondiale, (2008), *Rapport n°43402-ZR*, mai.

Baret (2006), « L'évaluation contingente de la performance globale des entreprises : une méthode pour fonder un management socialement responsable? » *2è journée de recherche du CEROS*, PP 1-24.

Baret P. (2005), « Evaluation de la Performance Globale des Entreprises : Quid d'une approche économique? », *Colloque ADERSE*, IAE Lyon, 18-19 Nov.

Baumol, W. J., Litan, R. E., et Schramm, C. J. (2007), *Good capitalism, bad capitalism and the economics of growth and prosperity*, New Haven: CT: Yale University Press.

Bengtsson, M., & Kock, S. (2000), "Coopetition in business Networks - To cooperate and compete simultaneously", *Industrial marketing management*, 29(5), 411-426.

Brilman (2003), *Les meilleures pratiques de management*, 4e ed, Editions d'organisation, 544p.

Campbell, G. (2012), *Blood Diamonds, Revised Edition: Tracing the Deadly Path of the World's Most Precious Stones*, Basic Books. 336p. ISBN-10: 0465029914

Capron, M., et Quairel, F., (2006), « Évaluer les stratégies de développement durable des entreprises: l'utopie mobilisatrice de la performance globale », *Journée Développement Durable*, AIMS, IAE d'Aix-en-Provence, pp.1-22.

Carrol A., (1999), "Corporate social responsibility", *Business and society*, n°38, pp268-295.

Cendon J., (2014), « RDC : le rôle des minerais dans les conflits remis en cause », *RFI*, [www.rfi.fr/afrique/20140910](http://www.rfi.fr/afrique/20140910).

Desroche H., (1983), *Pour un traité d'économie sociale*, Ciem, Paris.

Dohou, A., et Berland, N. (2007), « Mesure de la performance globale des entreprises », *28ème Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité*, Poitiers.

Dzaka-Kikouta, T., et Cames, M. A. (2003), *Stratégies entrepreneuriales de gestion du risque dans les réseaux du commerce transfrontalier en Afrique Centrale: cas des échanges entre Kinshasa et Brazzaville*, Agence universitaire de la francophonie, Réseau entrepreneuriat.

Galtier V. (2005), « Comment mesurer l'apprentissage de groupe ? Construction d'une échelle de mesure bidimensionnelle », *Centre de recherche DMSP*, cahier n°348, oct.

Geenen S. et Marysse S. (2008), *La fin du diamant du sang, un futur brillant pour la République Démocratique du Congo ?*, Afrique de grand lacs, Annuaire 2007-2008, p331-345.

Germain, C. et Trebucq S. (2004), « La performance globale de l'entreprise et son pilotage: quelques réflexions », *Semaine sociale Lamy*, 1186, 35-41.

- Glaser B. et A. Strauss, (1967), *The Discovery of Grounded Theory: Strategy for Qualitative Research*, London, Wiedenfeld and Nicholson.
- Igalens, J. et Gond, J-P. (2003), « La mesure de la performance sociale de l'entreprise: une analyse critique et empirique des données ARESE », *Revue de gestion des ressources humaines*, (50), 111-130).
- Isenberg, D. (2011), "The entrepreneurship ecosystem strategy as a new paradigm for economic policy: Principles for cultivating entrepreneurship", *Institute of International European Affairs*, Dublin, Ireland, 13p.
- Kabwe Omoyi F., (2014), Ressources minières, croissance économique et guerres civiles en RD Congo. *Mémoire de Master*, Université de Yaoundé II, 120p.
- Kennes, E. (1999), « Le secteur minier au Congo: déconnexion et descente aux enfers », In *L'Afrique des Grands Lacs. Annuaire, 2000*, 316.
- Le Billon, P. (2008), « Diamond wars? Conflict diamonds and geographies of resource wars », *Annals of the Association of American Geographers*, 98(2), 345-372.
- Le blanc et al. (2000), « L'économétrie et l'étude des comportements », *Document de travail INSEE*.
- Leclercq, H. (1999), "Le jeu des intérêts miniers dans le conflit congolais", note Séminaire *The Economic Dimension of the Congo Conflict*, *Conflict Prevention Network*, Stiftung Wissenschaft und Politik, Brussels, 5-6 January 1999, p.3.
- Maignan, I., Ferrell, O. C. et Hult, G.T.M., (1999), "Corporate citizenship: cultural antecedents and business benefits", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27: 455-469.
- Maninga-Kiabilwa S et Mbikayi-Cimanga F. (2008), L'industrie du diamant en République Démocratique du Congo : pour quel développement, *Rapport de la Southern Africa Resource Watch*, Johannesburg oct.
- Mugnier, D. (2001), « Les diamants et les relations internationales illicites », *Revue internationale et stratégique*, (3), 64-72.
- Musao, J. K. (2009), « La problématique de l'exploitation minière artisanale dans la province du Katanga (cas du district de Kolwezi) », *Mémoire Licence sociologie industrielle*, ISES, 50p.
- Nalebuff, B. J., Brandenburger, A., et Maulana, A. (1996), *Co-opetition*, London: Harper Collins Business.
- NGidjima J. et Lagarde V. (2015), « Appréhender l'environnement de l'innovation dans les pays moins avancés par l'écosystème entrepreneurial. Application au cas des mines artisanales de diamants en RD Congo », *Ecole d'été RRI. Politiques d'Innovation et R&D: regards croisés Nord/Sud*, Creil, 27-29 aout.
- Nkongolo-Bakenda, J.M. (2007), "Values, resource endowment and ethnic entrepreneurship in Africa: the case of Nande, Luba and Kumu in the DR of Congo". *International Handbook of Research on Indigenous Entrepreneurship*.
- Nkulu Kishunku JL. (2003), *Guide de l'investisseur du secteur de mines et hydrocarbures*, Ministère de mines.
- OCDE (2004), « NEA n°3670 et indicateurs d'efficacité, Exposé de la division de gestion du secrétariat du conseil du Canada », *Atelier du FRP*, Canada.

Orru et al. (2007), « Le diamant dans la géopolitique africaine », *Afrique contemporaine*, 2007/1 - n°221, p. 173-203.

Reynaud E. (2003), « Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique », *Journée AIMS*, Atelier développement durable, ESSCA Angers, pp.1-15.

Schure, J., Ingram, V., Tieguhong, J.C., et Ndikumagenge, C. (2011), “Is the god of diamonds alone? The role of institutions in artisanal mining in forest landscapes, Congo Basin”, *Resources Policy*, 36(4), 363-371.

Wacheux F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, paris.

## ANNEXES : Exemple codage Performance économique

Mesures	Indicateurs	COMIKAS							SOLIDEM							Moyenne 2 coop cumulées	Admin. Etat	Industriels			Acheteurs			Exemple Verbatims						
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	Moy	E9	E10	E11	E12	E13			E14	E15	Moy	E16	E17	E18		Moyenne Etat	E19	E20	Moyenne Industriels	E21	E22
Economique	Volume carats	1	1	1	1	1	1	1	1,00	1	0	0	0	0	0	0	0,14	0,60	1	1	1	1	1	0	0,5	0	0	0	On produit plus de carats	
	Gagne vie mieux qu'avant	1	1	1	1	1	1	1	1,00	1	1	1	0	1	0	1	0,71	0,87	1	1	1	1	0	1	0,5	1	1	1	On gagne mieux qu'avant les mesures de certification	
	Mieux qu'en dehors de la coopérative	1	1	1	1	1	1	1	1,00	1	1	1	1	1	1	1	1,00	1,00	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	Les affaires évoluent mieux en coopérative qu'en dehors de la coopérative	
	Augmentation transactions	1	1	1	1	1	1	0	1	0,88	0	1	0	0	0	1	0	0,29	0,60	1	1	0	0,67	1	1	1	1	1	1	La coopérative permet de gagner plus d'occasions d'échanges et collaborations
	Atteinte objectifs	1	1	1	1	1	0	1	1	0,88	1	1	0	1	1	1	1	0,86	0,87	1	1	1	1,00	0	1	0,5	1	1	1	Notre activité est acceptée, cela rassure l'avenir des affaires
	Réduction des coûts	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00	1	1	1	1	1	0	1	0,86	0,93	0	0	1	0,33	0	1	0,5	0	0	0	Nos coûts d'extraction et de commercialisation sont réduits
	Moyenne Economie									0,96								0,64	0,81				0,83			0,67			0,67	