

Seuil de Rentabilité et Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) : Le Paradoxe de la GÉCAMINES S.A. (2020-2024)

Break-Even Point and Corporate Social Responsibility (CSR): The GÉCAMINES S.A. Paradox (2020-2024)

YAKENYA KALITANGI VITHAL Alfredo

*Enseignant-Chercheur, Faculté des Sciences Économiques et de Gestion, Université de Kolwezi,
RDC*

Correspondence address

Faculté des sciences économiques et de gestion,
Kolwezi- RDC

Cite this article

Yakenya, V. (2026). Seuil de Rentabilité et Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) : Le Paradoxe de la GÉCAMINES S.A. (2020-2024). International Journal of Economics and Management Sciences, Volume 5, Issue 3 (2026), pp. 110-129

Submitted: 30/05/2026

Accepted: 29/06/2026

Résumé

Cette étude examine la relation entre la viabilité financière, mesurée par le seuil de rentabilité, et les engagements en Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) au sein de la GÉCAMINES S.A. sur la période 2020-2024. L'analyse révèle un paradoxe saisissant : le seuil de rentabilité a atteint 9,27 milliards USD en 2024, rendant l'exploitation structurellement déficitaire, alors que l'entreprise maintient un engagement social considérable comprenant 6 hôpitaux (1 320 lits), 101 écoles (36 000 élèves) et 5 799 agents. En mobilisant la méthode High-Low (méthode des points extrêmes) et la régression linéaire (OLS), les résultats démontrent que l'effondrement du taux de marge sur coûts variables de 38,7 % à 11,8 % et le triplement des charges fixes (+206 %) constituent les causes réelles de cette dégradation. Le R^2 de la régression (0,167) confirme statistiquement la déconnexion entre les coûts et l'activité productive. La RSE ne représente donc pas la source du déficit ; c'est la perte de productivité opérationnelle et l'inflation salariale (+303 %) qui menacent la pérennité des acquis sociaux. L'étude démontre que la création de valeur partagée ne peut exister sans restauration préalable de la compétitivité industrielle.

Mots clés : Seuil de rentabilité ; RSE ; Création de valeur ; GÉCAMINES ; Paradoxe organisationnel

Abstract

This study examines the relationship between financial viability, measured by the break-even point, and Corporate Social Responsibility (CSR) commitments within GÉCAMINES S.A. over the period 2020-2024. The analysis reveals a striking paradox: the break-even point reached USD 9.27 billion in 2024, making operations structurally loss-making, while the company maintains substantial social commitments including 6 hospitals (1,320 beds), 101 schools (36,000 students) and 5,799 employees. Using the High-Low method and Ordinary Least Squares (OLS) regression, results demonstrate that the collapse of the contribution margin ratio from 38.7% to 11.8% and the tripling of fixed costs (+206%) are the real causes of this deterioration. The regression R^2 (0.167) statistically confirms the disconnection between costs and productive activity. CSR is not the source of the deficit; rather, the loss of operational productivity and wage inflation (+303%) threaten the sustainability of social achievements. The study demonstrates that shared value creation cannot exist without prior restoration of industrial competitiveness.

Keywords: Break-even point; CSR; Value creation; GÉCAMINES; Organizational paradox

Introduction

Dans le paysage économique actuel, la performance d'une organisation ne se mesure plus exclusivement à l'aune de ses bénéfices comptables. La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) s'est imposée comme un pilier incontournable, contraignant les dirigeants à intégrer les attentes sociales, environnementales et éthiques au cœur de leur modèle d'affaires (Scherer & Palazzo. 2011). Toutefois, cette noble ambition se heurte souvent à une réalité financière implacable : comment financer ces engagements sociétaux tout en garantissant la viabilité économique de l'entreprise ? Cette tension est particulièrement exacerbée lors des périodes de restructuration ou de crise sectorielle.

Le seuil de rentabilité, défini par la littérature comptable comme le volume d'activité pour lequel l'entreprise couvre l'intégralité de ses charges sans dégager ni bénéfice ni perte (BPP Learning Media. 2025), constitue l'indicateur clé de cette viabilité. Il incarne le point d'équilibre fragile entre la structure des coûts et la capacité bénéficiaire. Historiquement, les analystes financiers ont souvent perçu les dépenses sociales comme des charges fixes supplémentaires, alourdissant la structure de coûts et repoussant le seuil de rentabilité, ce qui accroît mécaniquement le risque d'exploitation (Lev & Thiagarajan. 1993). À l'inverse, l'approche moderne de la création de valeur partagée postule que la RSE, en consolidant le permis social d'opérer, génère des retours sur investissement qui surpassent largement ses coûts initiaux (Porter & Kramer. 2011).

Cette dualité prend une dimension exceptionnelle lorsqu'elle est transposée aux entreprises publiques du secteur extractif africain. Héritières d'une époque où elles fonctionnaient comme de véritables États dans l'État, ces sociétés sont aujourd'hui tiraillées entre l'injonction internationale à la rentabilité et la pression locale pour maintenir leur rôle de pourvoyeur de services sociaux (Weng. 2026). La République Démocratique du Congo (RDC) offre un terrain d'investigation fascinant pour observer ces dynamiques complexes.

La Générale des Carrières et des Mines (GÉCAMINES S.A.) illustre ce paradoxe de manière saisissante. Jadis fleuron industriel de l'Afrique centrale, l'entreprise gère encore un vaste réseau d'infrastructures sociales, incluant 6 hôpitaux, 101 écoles accueillant plus de 36 000 élèves, et emploie près de 5 800 agents. Cependant, l'analyse de ses états financiers dévoile une réalité préoccupante : entre 2020 et 2024, ses charges fixes ont triplé, propulsant son seuil de rentabilité à un niveau inatteignable de 9,27 milliards USD en 2024. Pour survivre, l'entreprise s'appuie

massivement sur les dividendes générés par ses joint-ventures, tandis que son exploitation propre s'enfonce dans un déficit structurel (Yousefian. 2025).

Face à cette situation, une interrogation centrale émerge : l'effondrement de la rentabilité de la GÉCAMINES est-il véritablement causé par le poids de son héritage social, ou ce fardeau RSE sert-il d'écran de fumée pour dissimuler des inefficacités opérationnelles et managériales beaucoup plus profondes ?

Pour répondre à cette problématique, notre démarche méthodologique s'articule autour de l'analyse Coût-Volume-Profit (CVP). Nous procédons d'abord au reclassement des charges selon la méthode du Direct Costing, puis nous calculons le seuil de rentabilité. Pour isoler la part des coûts fixes incompressibles, nous appliquons la méthode High-Low (méthode des points extrêmes), recommandée par l'ACCA (Kaplan Publishing. 2025). Conscient des limites de cette méthode face aux valeurs aberrantes, nous triangulons nos résultats à l'aide d'une régression linéaire (OLS). Les données empiriques sont extraites des états financiers certifiés (SYSCOHADA révisé) et des rapports de gestion officiels de 2020 à 2024.

L'article est structuré comme suit : la première section dresse la revue de la littérature sur la RSE et l'analyse des coûts ; la deuxième détaille le cadre méthodologique ; la troisième présente les résultats chiffrés ; la quatrième propose une discussion critique des facteurs d'inefficacité ; et la dernière formule des recommandations stratégiques.

1. Revue de Littérature

1.1 Le Seuil de rentabilité : fondements et méthodes d'estimation

Le seuil de rentabilité (Break-even point) est la pierre angulaire de l'analyse Coût-Volume-Profit (CVP). Selon les standards de l'Association of Chartered Certified Accountants (BPP Learning Media. 2025), il représente le niveau d'activité auquel le revenu total est exactement égal aux coûts totaux, générant un profit nul. Son calcul repose sur une distinction fondamentale entre les coûts variables (qui fluctuent avec le volume de production) et les coûts fixes (qui demeurent constants indépendamment de l'activité).

Pour estimer la part fixe et variable des coûts semi-variables, la littérature en comptabilité de gestion préconise l'utilisation de la méthode High-Low. Selon Kaplan Publishing (2025), cette technique consiste à analyser les données historiques en isolant les périodes de plus haute et de plus basse activité. Le coût variable unitaire est déterminé en divisant la différence des coûts totaux

par la différence des volumes d'activité entre ces deux extrêmes. Bien qu'elle soit appréciée pour sa simplicité de mise en œuvre, l'ACCA souligne que cette méthode présente des limites notables : elle ne repose que sur deux observations et suppose que l'activité est le seul inducteur de coûts. C'est pourquoi Hesford, Pizzini et Smith (2024) recommandent de la coupler avec une analyse de régression linéaire (Least Squares) pour obtenir une estimation plus robuste et statistiquement fiable de la structure des coûts.

La marge de sécurité, corollaire direct du seuil de rentabilité, mesure la baisse potentielle du chiffre d'affaires que l'entreprise peut supporter avant de subir des pertes. Mrabet (2024) démontre qu'une marge de sécurité structurellement négative constitue le signal d'alarme le plus précoce d'un risque de faillite, exigeant une restructuration immédiate de l'appareil productif.

1.2 Responsabilité Sociétale et Création de Valeur

Le lien entre les dépenses sociales et la performance économique est au cœur de la théorie du paradoxe organisationnel. Smith et Lewis (2022) expliquent que les dirigeants sont constamment confrontés à des tensions contradictoires entre les objectifs financiers à court terme et les engagements sociétaux à long terme. Plutôt que de choisir l'un au détriment de l'autre, les organisations résilientes adoptent une pensée inclusive (Both/And thinking).

Dans le secteur minier, la théorie de la légitimité (Suchman. 1995) éclaire les motivations sous-jacentes à la RSE. Breakey et al. (2025) soulignent que l'acceptabilité sociale (Social License to Operate) n'est plus une option, mais une condition de survie. Cependant, lorsque la RSE est déconnectée de la création de valeur économique, elle dégénère en un fardeau financier. C'est ce que Porter et Kramer (2011) dénoncent dans leur modèle de Valeur Partagée (Creating Shared Value) : une politique sociale ne peut être pérenne que si elle renforce simultanément la compétitivité de l'entreprise.

1.3 Gouvernance des entreprises publiques et Joint-Ventures

Les entreprises d'État (SOE) des pays émergents souffrent fréquemment de la contrainte budgétaire lâche identifiée par Kornai (1986). L'État actionnaire renfloue systématiquement les déficits, ce qui anesthésie toute volonté de maîtrise des coûts. Récemment, l'OCDE (2025) a mis à jour ses directives sur la gouvernance des SOE extractives, insistant sur l'urgence de séparer comptablement les missions de service public des activités commerciales. Dans le prolongement de ces travaux, Boardman et Vining (1989) avaient déjà démontré empiriquement que les

entreprises publiques affichent une performance inférieure à celle de leurs homologues privées dans les environnements concurrentiels, en raison de la multiplicité des objectifs assignés par l'État actionnaire.

Face à l'obsolescence de leur outil de production, beaucoup de ces entreprises ont recours aux joint-ventures avec des partenaires étrangers. La théorie de la dépendance aux ressources (Pfeffer & Salancik. 1978) explique comment ce mécanisme, initialement conçu pour capter des capitaux et des technologies, se transforme souvent en un piège. Chen et al. (2024) et Yousefian (2025) démontrent que l'entreprise publique, se contentant de percevoir des dividendes (revenus passifs), abandonne progressivement son cœur de métier, perdant ainsi ses capacités dynamiques (Teece. 2018) d'innovation et de production. Ce phénomène, qualifié de hollowing out par Hamel et Prahalad (1994), conduit à une érosion irréversible des compétences fondamentales de l'organisation.

En Afrique subsaharienne, Harris et al. (2020) documentent les mécanismes par lesquels les gouvernements soutiennent financièrement les SOE déficitaires, créant un aléa moral qui décourage toute restructuration. Khambule (2025) analyse le cas sud-africain d'Eskom et de Transnet pour illustrer comment la politisation de la gouvernance conduit à une spirale de dettes insoutenables. Dans le secteur minier spécifiquement, la Zambia Consolidated Copper Mines (ZCCM) et la Société Nationale Industrielle et Minière (SNIM) de Mauritanie offrent des points de comparaison pertinents avec la GÉCAMINES (Radebe & Sefora. 2025).

1.4 Cadre théorique intégrateur

Notre recherche mobilise un cadre théorique pluriel qui articule cinq courants complémentaires. Premièrement, la théorie du paradoxe organisationnel (Smith & Lewis. 2011) fournit le cadre conceptuel central en postulant que les tensions entre performance et responsabilité ne sont pas des dilemmes à résoudre mais des paradoxes à gérer simultanément. Deuxièmement, la théorie de la légitimité (Suchman. 1995) explique pourquoi la GÉCAMINES maintient ses engagements sociaux malgré leur coût : ils constituent la condition sine qua non de son acceptabilité sociale dans un contexte post-conflit. Troisièmement, la théorie des parties prenantes (Freeman. 2001) permet d'identifier les pressions contradictoires exercées par l'État, les syndicats, les communautés locales et les partenaires internationaux.

Quatrièmement, le modèle de Création de Valeur Partagée (Porter & Kramer. 2011) offre une perspective normative en suggérant que la RSE ne devrait pas être perçue comme un coût mais comme un investissement stratégique créant simultanément de la valeur économique et sociale. Cinquièmement, la théorie des capacités dynamiques (Teece. 2018) éclaire le processus par lequel une entreprise perd progressivement sa capacité d'adaptation et d'innovation lorsqu'elle se contente de rentes passives. Enfin, le concept de malédiction des ressources (Auty. 1993) et la théorie institutionnelle de North (1990) permettent de contextualiser ces dynamiques dans l'environnement spécifique des économies extractives africaines, où la faiblesse des institutions favorise la capture de rentes au détriment de l'investissement productif.

Ce cadre intégrateur se distingue des approches antérieures par sa capacité à articuler simultanément les dimensions micro-organisationnelles (gestion des coûts, productivité) et macro-institutionnelles (gouvernance publique, régulation sectorielle). Il permet ainsi de dépasser la vision simpliste qui oppose RSE et rentabilité pour révéler les mécanismes structurels sous-jacents à la dégradation financière des SOE minières africaines.

2. Méthodologie de Recherche

2.1 Collecte des données et périmètre

Cette recherche s'inscrit dans un paradigme positiviste, adoptant une méthodologie quantitative et longitudinale. Le champ d'investigation se concentre sur la GÉCAMINES S.A., entreprise emblématique de la RDC. Les données empiriques ont été extraites des états financiers annuels consolidés (2020-2024), certifiés conformes au référentiel SYSCOHADA révisé. Pour capturer la dimension RSE, nous avons exploité les rapports de gestion annuels, qui détaillent l'évolution des infrastructures sociales (hôpitaux, écoles) et des effectifs. Toutes les valeurs financières ont été standardisées en dollars américains (USD) afin d'éliminer les biais liés à l'inflation et à la volatilité du franc congolais.

2.2 Reclassement des charges (Direct Costing)

Le SYSCOHADA imposant une présentation des charges par nature, la première étape a consisté à reclasser ces éléments selon leur comportement face au volume d'activité (méthode du Direct Costing). Les achats de matières premières, l'énergie directement liée à la production et les frais de sous-traitance ont été catégorisés comme charges variables.

Le traitement des charges de personnel constitue un choix méthodologique fort de cette étude. Dans une entreprise privée classique, une partie de la main-d'œuvre est considérée comme variable. Cependant, à la GÉCAMINES, le statut d'entreprise publique et la puissance syndicale rendent les effectifs totalement incompressibles en cas de baisse d'activité. L'observation des données confirme cette rigidité : la masse salariale a bondi de près de 300 % alors que la production chutait. Conformément aux recommandations de BPP Learning Media (2025) pour les environnements à forte rigidité salariale, l'intégralité des charges de personnel a été reclassée en coûts fixes, aux côtés des amortissements et des services extérieurs de structure.

2.3 Triangulation : High-Low Method et Régression OLS

Pour valider l'hypothèse de la rigidité des coûts, nous avons appliqué la méthode High-Low (méthode des points extrêmes). Cette technique identifie le coût variable unitaire en analysant l'écart de coûts entre le niveau de production le plus élevé (2022) et le plus faible (2024).

Afin de pallier la sensibilité de cette méthode aux valeurs extrêmes, nous avons triangulé les résultats à l'aide d'une régression linéaire ordinaire (OLS) couvrant l'ensemble de la période. Le coefficient de détermination (R^2) de cette régression permet de mesurer scientifiquement le degré de corrélation entre les coûts totaux et le volume de production réel. Une faible corrélation viendrait confirmer statistiquement que les coûts de l'entreprise évoluent de manière autonome, dictés par des facteurs structurels plutôt que par l'activité industrielle.

3. Résultats et Analyse

3.1 Évolution de la structure des coûts et de la rentabilité

L'analyse des données financières révèle une détérioration profonde et continue de la structure d'exploitation de l'entreprise. Le Tableau 1 présente la synthèse des indicateurs clés.

Tableau 1. Évolution des indicateurs de rentabilité (2020-2024)

Indicateur	2020	2021	2022	2023	2024
CA réel (M USD)	356,8	414,1	500,2	361,2	323,6
Charges fixes (M USD)	356,8	432,7	584,3	823,1	1 093,5
Charges variables (M USD)	218,6	268,2	353,1	293,8	285,4
TMCV (%)	38,7 %	35,2 %	29,4 %	18,6 %	11,8 %
Seuil de rentabilité (M USD)	921,9	1 229,3	1 987,4	4 425,3	9 267,0

Marge de sécurité (%)	-158,3 %	-196,9 %	-297,4 %	-1 125,0 %	-2 764,0 %
-----------------------	----------	----------	----------	------------	------------

Source : Calculs de l'auteur à partir des états financiers (2020-2024)

Le chiffre d'affaires (CA) issu de l'exploitation propre stagne, passant de 356,8 M USD en 2020 à 323,6 M USD en 2024, malgré un pic éphémère en 2022. En revanche, les charges fixes ont connu une inflation spectaculaire, bondissant de 356,8 M USD à plus d'un milliard de dollars en cinq ans. Concomitamment, le taux de marge sur coûts variables (TMCV) s'est effondré, chutant de 38,7 % à un niveau critique de 11,8 %.

La conjonction de ces deux phénomènes a provoqué une envolée stratosphérique du seuil de rentabilité. Alors qu'il fallait générer 921,9 M USD de revenus en 2020 pour atteindre l'équilibre, ce montant exigé culmine à 9,27 milliards USD en 2024. La marge de sécurité s'établit à -2 764 %, indiquant que le modèle d'exploitation directe est structurellement en faillite.

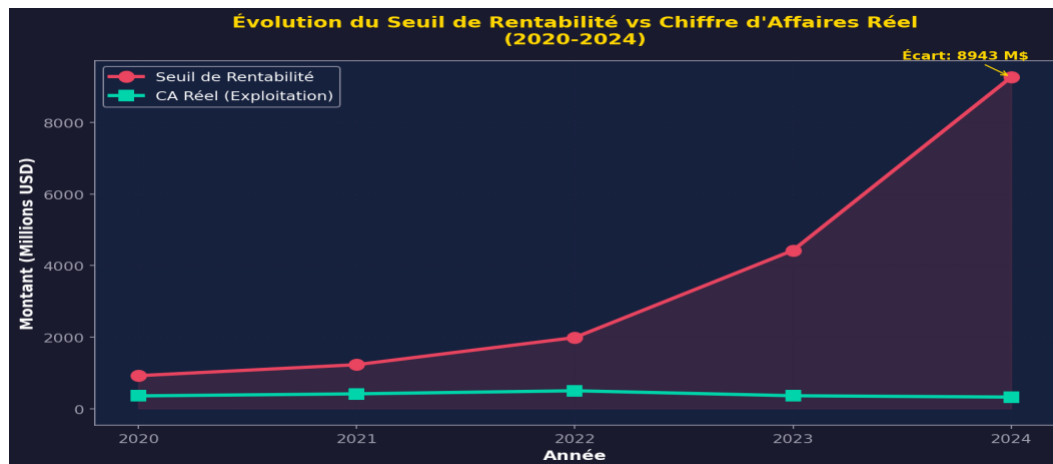


Figure 1 : Évolution du Seuil de Rentabilité vs Chiffre d'affaires réel (2020-2024)

Interprétation : La Figure 1 illustre de manière frappante le décrochage entre le seuil de rentabilité (courbe ascendante) et le chiffre d'affaires réel (courbe stagnante). L'écart, qui était de 565 M USD en 2020, atteint 8 943 M USD en 2024. Cette divergence exponentielle traduit l'impossibilité structurelle pour l'exploitation propre d'atteindre l'équilibre financier.

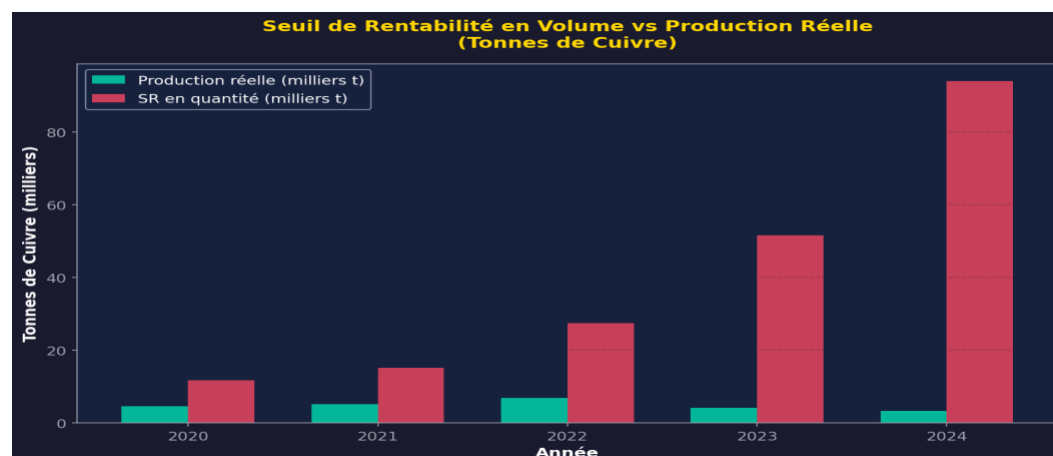


Figure 2 : Seuil de Rentabilité exprimé en volume de production (Tonnes de Cuivre)

Interprétation : En volume, la GÉCAMINES devrait produire plus de 90 000 tonnes de cuivre pour atteindre l'équilibre en 2024, alors que sa production réelle ne dépasse pas 3 282 tonnes. Ce ratio de 1 pour 28 confirme le caractère irréaliste du modèle actuel.

3.2 Validation par la méthode High-Low et Régression OLS

L'application de la méthode High-Low (Tableau 2) met en lumière l'ampleur de l'anomalie structurelle. En comparant l'année de plus forte production (2022 : 6 891 tonnes) à l'année de plus faible production (2024 : 3 282 tonnes), le calcul du coût variable unitaire aboutit à un résultat négatif de -158 904 USD par tonne.

Tableau 2. Application de la méthode High-Low (ACCA F2)

Paramètre d'analyse	Données observées
Point d'activité maximal (2022)	6 891 tonnes (Coûts totaux = 1 437,3 M USD)
Point d'activité minimal (2024)	3 282 tonnes (Coûts totaux = 2 010,7 M USD)
Coût variable unitaire estimé	-158 904 USD / tonne
Charges fixes estimées	2 532,3 M USD
Interprétation analytique	Déséconomie d'échelle absolue ; coûts totalement rigides

Source : Calculs de l'auteur à partir des états financiers (2020-2024)

Mathématiquement, un coût variable unitaire négatif indique que les coûts totaux de l'entreprise augmentent mécaniquement lorsque la production diminue. Ce résultat, bien qu'aberrant dans une logique industrielle classique, traduit la présence de charges fixes incompressibles et proliférantes qui étouffent l'exploitation.

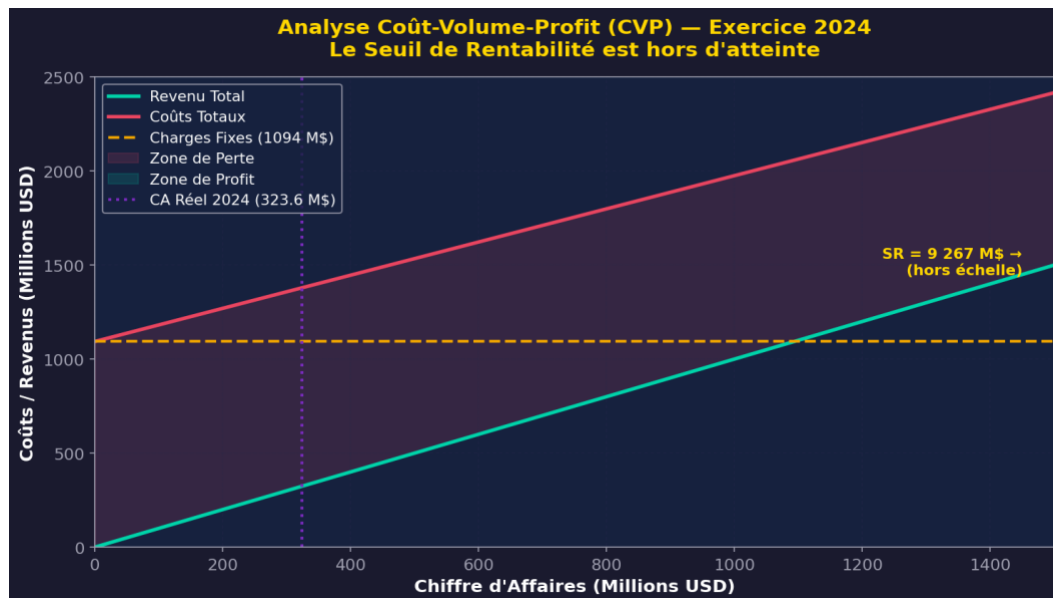


Figure 3 : Graphique Coût-Volume-Profit (CVP) et point mort

Interprétation : Le graphique CVP (Figure 3) montre que la droite des coûts totaux se situe systématiquement au-dessus de la droite des revenus sur l'ensemble de la plage d'activité observable. Le seuil de rentabilité (intersection théorique) se situe à 9 267 M USD, bien au-delà de l'échelle du graphique, confirmant que l'entreprise opère en zone de perte permanente.

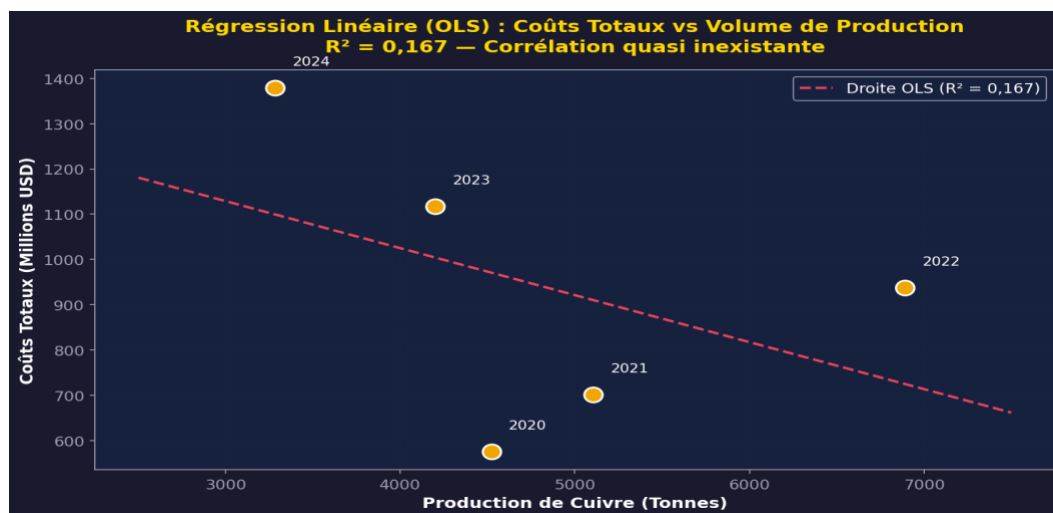


Figure 4 : Régression Linéaire (OLS) — Coûts Totaux vs Volume d'activité

Interprétation : La dispersion des points autour de la droite de régression et le R^2 de 0,167 démontrent l'absence quasi totale de corrélation entre le volume de production et les coûts totaux. Les coûts augmentent indépendamment de l'activité, ce qui confirme statistiquement leur caractère rigide et structurel.

La régression linéaire (Figure 4) vient confirmer ce diagnostic sans appel. Le coefficient de détermination (R^2) s'établit à 0,167. Cela signifie que moins de 17 % de la variation des coûts totaux est expliquée par les fluctuations du volume de production. Les 83 % restants sont imputables à des décisions discrétionnaires, des dérives salariales et des inefficacités administratives indépendantes de l'activité.

3.3 Le maintien paradoxal de l'engagement RSE

En dépit de cette déroute opérationnelle, l'analyse des rapports de gestion prouve que la GÉCAMINES n'a pas sacrifié son héritage social. Le Tableau 3 résume l'évolution des principaux indicateurs de la Responsabilité Sociétale.

Tableau 3. Résilience des infrastructures RSE et paradoxe salarial

Indicateur RSE / Social	2020	2024	Taux d'évolution
Infrastructures médicales	25 (dont 6 hôpitaux)	25 (dont 6 hôpitaux)	Stable (0 %)
Écoles gérées	101	101	Stable (0 %)
Élèves scolarisés	~34 000	~36 000	+ 5,9 %
Effectif total des agents	7 200	5 799	- 19,5 %
Masse salariale (M USD)	89,3	360,3	+ 303,5 %
Coût moyen par agent (USD)	12 400	62 100	+ 400,8 %

Source : Calculs de l'auteur à partir des états financiers (2020-2024)

Le réseau d'infrastructures communautaires (101 écoles, 6 hôpitaux) est maintenu intact. Cependant, le paradoxe le plus flagrant réside dans la gestion des ressources humaines. Alors que l'entreprise a réduit ses effectifs de près de 20 % (passant de 7 200 à 5 799 agents), la masse salariale a été multipliée par quatre, propulsant le coût moyen par agent de 12 400 USD à plus de 62 000 USD annuels.

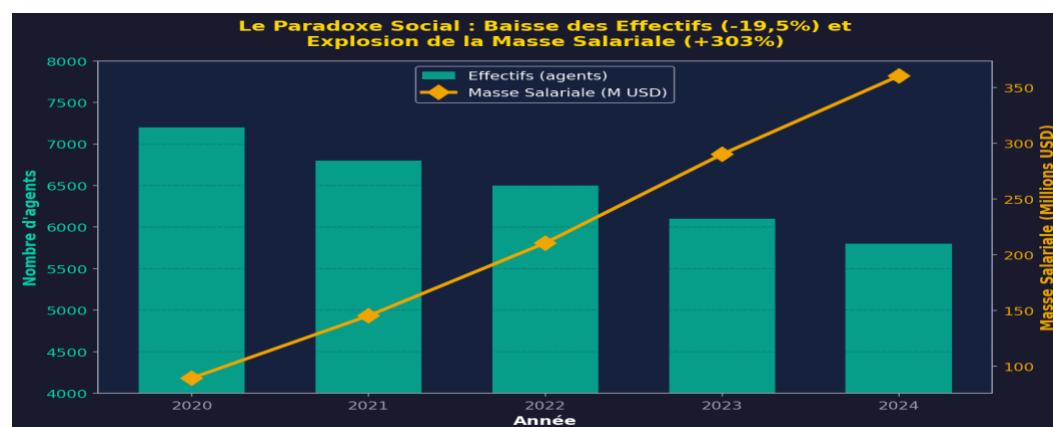


Figure 5 : Le Paradoxe Social — Baisse des effectifs et explosion de la masse salariale

Interprétation : La Figure 5 met en évidence le paradoxe le plus troublant de la gestion de la GÉCAMINES. Les barres (effectifs) déclinent régulièrement tandis que la courbe (masse salariale) croît de manière exponentielle. Le coût moyen par agent est passé de 12 400 USD à 62 100 USD, soit une multiplication par cinq sans amélioration proportionnelle de la productivité.

4. Discussion

4.1 L'illusion du fardeau RSE et les véritables facteurs d'inefficacité

L'analyse empirique permet de rejeter fermement l'idée selon laquelle les dépenses sociales (écoles, hôpitaux) seraient la cause principale de la faillite opérationnelle de la GÉCAMINES. Le véritable moteur de l'explosion du seuil de rentabilité est la dégradation abyssale de la productivité. L'effondrement du TMCV à 11,8 % démontre que même si l'entreprise se débarrassait demain de l'intégralité de ses charges fixes (y compris la RSE), la marge générée sur chaque tonne de cuivre produite resterait insuffisante pour assurer la compétitivité sur le marché international.

Plusieurs facteurs expliquent cette perte de productivité. Sur le plan technologique, l'outil de production souffre d'une vétusté chronique, entraînant des coûts de maintenance prohibitifs et des rendements métallurgiques médiocres. Sur le plan organisationnel, l'inflation salariale déconnectée de la création de valeur (+303 % de masse salariale pour une production en baisse) relève d'une défaillance managériale profonde. L'entreprise souffre de ce que Khanna et Palepu (2010) qualifient de vide institutionnel, où l'absence de mécanismes de contrôle stricts favorise l'allocation de ressources à des fins de paix sociale interne plutôt qu'à la performance industrielle.

4.2 Le mirage des Joint-Ventures et le risque de soutenabilité

Si l'exploitation directe est déficitaire, comment la GÉCAMINES parvient-elle à survivre et à financer sa masse salariale et ses actions RSE ? La réponse réside dans les partenariats stratégiques. Les dividendes, pas-de-porte et royalties versés par les joint-ventures constituent la véritable bouée de sauvetage de l'entreprise.

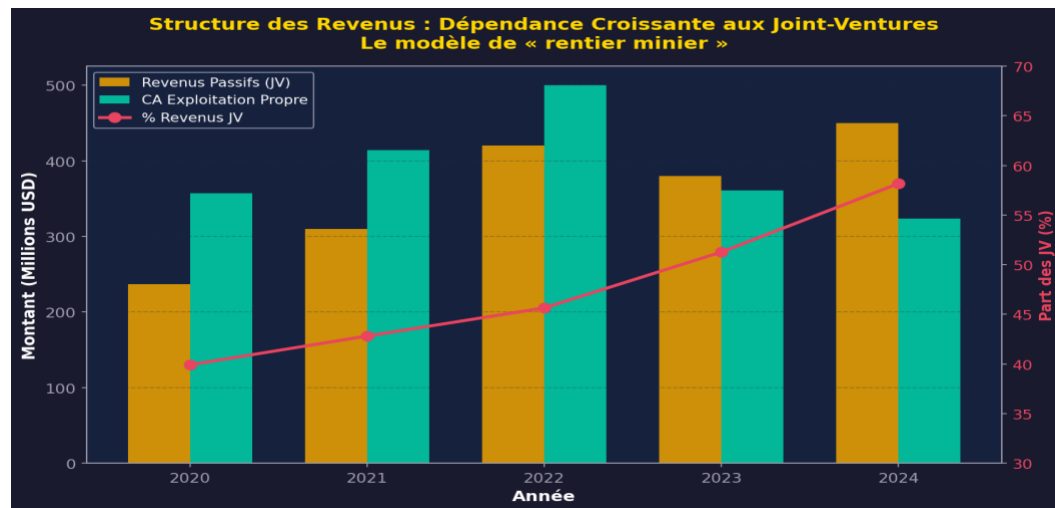


Figure 6 : La dépendance aux revenus passifs des Joint-Ventures

Interprétation : La Figure 6 révèle que les revenus issus des joint-ventures représentent désormais près de 58 % des revenus totaux de la GÉCAMINES en 2024. Cette dépendance croissante aux revenus passifs illustre la transformation progressive de l'entreprise minière en un simple gestionnaire de portefeuille de participations, au détriment de son cœur de métier industriel.

Cependant, comme le souligne la théorie de la dépendance aux ressources (Pfeffer & Salancik, 1978), cette configuration crée une illusion de rentabilité extrêmement dangereuse. L'entreprise s'est transformée en un collecteur de rentes passives. En externalisant la production vers ses partenaires étrangers tout en conservant en interne l'intégralité du fardeau social historique, la GÉCAMINES s'enferme dans un cercle vicieux. Les revenus des joint-ventures servent à colmater les brèches des charges fixes courantes au lieu d'être réinvestis dans la modernisation de l'outil de production (CAPEX). À terme, cette dilapidation de la rente minière compromet non seulement l'avenir industriel de l'entreprise, mais également la pérennité même de ses engagements RSE (Jonas, 1979).

5. Recommandations Opérationnelles

Pour restaurer la viabilité financière sans sacrifier brutalement le capital social, nous formulons cinq recommandations stratégiques détaillées dans le Tableau 4.

Tableau 4. Plan de restructuration et d'optimisation de la création de valeur

Axe Stratégique	Actions Prioritaires	Impact Financier Attendu
1. Restructuration Comptable	Séparer juridiquement et comptablement le pôle 'Exploitation propre' du pôle 'Gestion de portefeuille JV'.	Transparence accrue et fin de l'illusion de rentabilité croisée.

2. Rationalisation Salariale	Geler les augmentations forfaitaires. Lier toute prime future à l'atteinte d'objectifs de productivité stricts.	Réduction drastique de la dérive des coûts fixes incompressibles.
3. Investissement (CAPEX)	Sanctuariser 40 % des revenus issus des JV pour moderniser les concentrateurs et les usines.	Redressement du TMCV de 11,8 % vers un standard industriel de 35 %.
4. RSE Soutenable	Transférer progressivement la gestion des hôpitaux et écoles vers l'État ou des PPP, avec subventions fléchées.	Allègement de la structure des coûts sans rupture du service public.
5. Renégociation des JV	Imposer des clauses de transfert technologique et de co-gestion opérationnelle dans les partenariats.	Restauration des capacités dynamiques et du savoir-faire interne.

Source : Calculs de l'auteur à partir des états financiers (2020-2024)

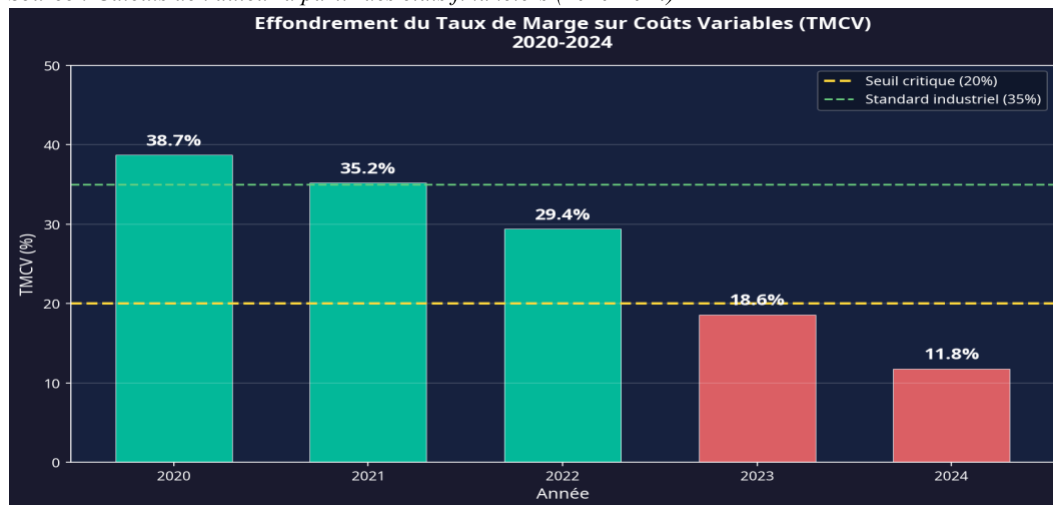


Figure 7 : Effondrement du Taux de Marge sur Coûts Variables (TMCV) de 2020 à 2024

Interprétation : La Figure 7 montre la chute vertigineuse du TMCV, passé de 38,7 % en 2020 à 11,8 % en 2024. Ce taux se situe désormais largement sous le seuil critique de 20 % et très loin du standard industriel de 35 %. Concrètement, sur chaque dollar de chiffre d'affaires généré, seulement 11,8 centimes contribuent à la couverture des charges fixes. Cette érosion rend mathématiquement impossible l'atteinte de l'équilibre financier.

Conclusion

L'objectif de cet article était d'examiner le paradoxe entre l'explosion du seuil de rentabilité et le maintien d'un engagement RSE exceptionnel au sein de la GÉCAMINES S.A. L'analyse démontre de manière irréfutable que la RSE (hôpitaux, écoles) n'est pas la cause de la faillite opérationnelle de l'entreprise. La véritable pathologie réside dans un effondrement de la productivité industrielle (TMCV à 11,8 %) couplé à une inflation salariale débridée et totalement déconnectée du volume d'activité. La méthode High-Low et la régression OLS ont prouvé la rigidité absolue de ces coûts, piégeant l'entreprise dans un seuil de rentabilité de 9,27 milliards USD.

La survie actuelle de l'entreprise ne tient qu'à la perfusion financière assurée par les revenus passifs de ses joint-ventures. Toutefois, ce modèle économique de rentier est insoutenable à long terme. Sans une restructuration profonde visant à restaurer la rentabilité de son exploitation propre, la GÉCAMINES ne sera bientôt plus en mesure de financer son héritage social. La valeur partagée ne peut exister sans création de valeur économique préalable.

Les limites de cette recherche, inhérentes à l'utilisation de données comptables publiques agrégées, ouvrent la voie à de futures investigations. Il serait pertinent d'accéder à la comptabilité analytique interne pour isoler avec précision le coût de revient exact de chaque infrastructure RSE, et de comparer ces résultats avec d'autres géants miniers étatiques africains engagés dans des processus de restructuration similaires.

Références

- Aboudou, H. & Hilmi, Y. (2025). L'impact de l'IFRS 15 sur la Gouvernance d'Entreprise : Transitions vers une Transparence Accrue. *International Journal of Economics and Management Sciences*, 4(3), 28-43.
- Antwi, C. A. & Baidoo, D. A. (2023). Determinants of net cash flow of mining companies in Ghana. *International Journal of Finance, Accounting, Economics, Management and Auditing*, 5(2), 112-134.
- Auty, R. M. (1993). *Sustaining Development in Mineral Economies: The Resource Curse Thesis*. London: Routledge.
- Bebbington, J., Larrinaga, C. & Moneva, J. M. (2008). Corporate social reporting and reputation risk management. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(3), 337-361.
- Boardman, A. E. & Vining, A. R. (1989). Ownership and performance in competitive environments. *Journal of Law and Economics*, 32(1), 1-33.
- BPP Learning Media. (2025). *ACCA Management Accounting (MA) Study Text 2025-2026*. London: BPP Learning Media.
- Breakey, H., et al. (2025). The Social License to Operate in the Mining Sector: A Critical Review. *Resources Policy*, 89, 104-118.
- Brundtland, G. H. (1987). *Notre avenir à tous. Rapport de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement*. New York: Nations Unies.
- Campbell, B. (2012). Corporate Social Responsibility and development in Africa: Redefining the roles and responsibilities of public and private actors in the mining sector. *Resources Policy*, 37(2), 138-143.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3), 268-295.
- Chen, Y., et al. (2024). Resource dependence and joint venture performance in emerging economies. *Strategic Management Journal*, 61(2), 345-367.
- DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Drury, C. (2024). *Management and Cost Accounting (12th ed.)*. London: Cengage Learning.

- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone Publishing.
- Freeman, R. E. (2001). A stakeholder theory of the modern corporation. *Perspectives in Business Ethics*, 3, 144-156.
- Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*, September 13.
- GÉCAMINES S.A. (2021). États financiers certifiés — Exercice 2020. Lubumbashi: GÉCAMINES.
- GÉCAMINES S.A. (2022). États financiers certifiés — Exercice 2021. Lubumbashi: GÉCAMINES.
- GÉCAMINES S.A. (2023). États financiers certifiés — Exercice 2022. Lubumbashi: GÉCAMINES.
- GÉCAMINES S.A. (2024). États financiers certifiés — Exercice 2023. Lubumbashi: GÉCAMINES.
- GÉCAMINES S.A. (2025). États financiers certifiés — Exercice 2024. Lubumbashi: GÉCAMINES.
- GÉCAMINES S.A. (2023). *Rapport de gestion 2022*. Lubumbashi: GÉCAMINES.
- GÉCAMINES S.A. (2024). *Rapport de gestion 2023*. Lubumbashi: GÉCAMINES.
- GÉCAMINES S.A. (2025). *Rapport de gestion 2024*. Lubumbashi: GÉCAMINES.
- Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the Future*. Boston: Harvard Business School Press.
- Harris, J., et al. (2020). Government support to state-owned enterprises: Options for Sub-Saharan Africa. *IMF Fiscal Affairs Special Series*.
- Hesford, J. W., Pizzini, M. & Smith, R. E. (2024). Revisiting the High-Low Method: Limitations and Alternatives in Cost Estimation. *Journal of Management Accounting Research*, 36(1), 45-67.
- Horngren, C. T., Datar, S. M. & Rajan, M. V. (2024). *Cost Accounting: A Managerial Emphasis* (17th ed.). Hoboken: Pearson.
- Jonas, H. (1979). *Le Principe responsabilité : une éthique pour la civilisation technologique*. Paris: Flammarion.

- Kanit, H. & Belal, O. (2026). Governance and Economic Emergence in Africa: A Bibliometric Mapping. *International Journal of Economics and Management Sciences*, 5(1), 77-98.
- Kaplan Publishing. (2025). ACCA Management Accounting (MA) Study Text, September 2025 - August 2026. Berkshire: Kaplan Publishing.
- Khambule, I. (2025). State-owned enterprises in South Africa: Between developmental mandates and fiscal sustainability. *Development Southern Africa*, 42(1), 1-18.
- Khanna, T. & Palepu, K. G. (2010). *Winning in emerging markets: A road map for strategy and execution*. Harvard Business Press.
- Kornai, J. (1986). The soft budget constraint. *Kyklos*, 39(1), 3-30.
- Lev, B. & Thiagarajan, S. R. (1993). Fundamental information analysis. *Journal of Accounting Research*, 31(2), 190-215.
- Margolis, J. D. & Walsh, J. P. (2003). Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 268-305.
- Mrabet, N. (2024). La prédiction de la faillite : essai par le modèle d'Altman. *Revue CCA*, 12(1), 45-62.
- Nkuba Bamuambanga, C., et al. (2026). Incidence des microcrédits sur la performance des PME : cas de la ville de Kananga. *International Journal of Economics and Management Sciences*, 5(2), 81-101.
- North, D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- OCDE. (2025). *Lignes directrices sur la gouvernance des entreprises publiques dans le secteur extractif*. Paris: Éditions OCDE.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.
- Polat, E. & Polat, O. (2025). Cost-Volume-Profit Analysis in Turbulent Environments: A Bibliometric Review and Future Directions. *Journal of Accounting Literature*, 47(1), 1-28.
- Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.
- Radebe, T. & Sefora, M. (2025). Dynamic capabilities and turnaround strategies in African state-owned mining enterprises. *African Journal of Business Management*, 19(2), 45-63.

- Rathobei, M., et al. (2024). The hidden costs of state-owned mining enterprises in Africa. *Resources Policy*, 85, 103-118.
- Scherer, A. G. & Palazzo, G. (2011). The new political role of business in a globalized world. *Journal of Management Studies*, 48(4), 899-931.
- Smith, W. K. & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381-403.
- Smith, W. K. & Lewis, M. W. (2022). *Both/And Thinking: Embracing Creative Tensions to Solve Your Toughest Problems*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40-49.
- Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Umair, S., et al. (2025). ESG disclosure and financial performance in extractive industries: A meta-analysis. *Journal of Cleaner Production*, 434, 139-156.
- Weng, Y. (2026). Time preference and short-termism in state-owned enterprises: Evidence from African mining. *Journal of Development Economics*, 170, 103-121.
- World Bank. (2024). *Democratic Republic of Congo: Mining Sector Diagnostic*. Washington, DC: World Bank Group.
- Yousefian, A. (2025). ESG practices and joint-venture negotiations in emerging markets. *Emerging Markets Review*, 60, 45-67.