Numéro 150

CHAIRE DE DYNAMIQUE SOCIALE (C.D.S)

MOUVEMENTS & ENJEUX SOCIAUX

Revue Internationale des Dynamiques Sociales



WWW.MESRIDS.ORG
MARS - AVRIL 2026
KINSHASA-R.D.C

M.E.S., n°150
Mars - avril 2026

SOMMAIRE

- Emery Kituku Kinzonzi, *L'utopie de l'apolitisme de la société civile dans un État en quête de démocratie. Réflexion sur un acteur politique autrement identifié*.....1
- Emmanuel Tshisekedi Babatubia, *L'assurabilité d'activités sportives en RD Congo*.....7
- Seraphine Kilongozi Musambi, *VIH, IST et prévenu : l'angle mort de la justice pénale congolaise en matière de violences sexuelles*.....13
- Véronique Pomo Lopaka, Jonathan Enguta Mwenzi et Simon Kayoyo Umbela, *Analyse comparative des indicateurs de qualité de l'enseignement entre les instituts supérieurs techniques publics et privés de la ville de Kinshasa*.....21
- Symphorien Lobo Kasongo, *Référendum d'initiative partagée (RIP) pour un développement durable dans le territoire de Lubao*.....27
- Héritier Tuli, *Le musée à l'épreuve du public : perceptions, malentendus et attentes face aux collections patrimoniales à Kinshasa*.....34
- Jerry Papa, *Pouvoirs propres et pouvoirs partagés du Président de la République : relecture à la lumière du contreseing en droit constitutionnel congolais*.....42
- Bernadette Muisaka kamono, Olivier Mangapi Kinze et Josephat Tshianda Kapinga, *Pratiques éducatives parentales telles que perçues par les adolescents de la commune de la N'Sele à Kinshasa*.....49
- Papy-David Imbwan Tambala, Henri-Bonard Bamfumu Musasa, Orchidée Phoba, *Usages informels du smartphone en contexte d'interdiction scolaire : étude menée auprès d'élèves finalistes en RD Congo*.....55
- Socrates Kangulumba Kiseselle, *Vacance prolongée du porte-parole de l'opposition politique en République démocratique du Congo : entre blocage institutionnel et stratégie politique*.....61
- Jonathan Mfiri Kenshune, *Opportunités et défis de la pratique du « e-église » sur le marché congolais de la foi*.....68
- Sylvain Kitenge Lobaba, *Cour des comptes et répression des fautes de gestion : quel regard pour une bonne gouvernance en RD Congo ?*.....74
- Fulgence Mbala Songa, Elysée Nteba Nawotuhola, Rodrigues Mboma Matondo, *Opportunités du marché du carbone et préalables à son opérationnalisation en République démocratique du Congo*.....82
- Timothée Ngongo Tambwe, *La question de migration des Mbororo face aux défis sécuritaires en Afrique centrale : opportunité ou facteur de déstabilisation*.....90
- Raphael Omatoko Okongema, *La sécurisation des paiements électroniques en droit congolais : analyse critique du cadre normatif et perspectives de réforme*.....98
- Mike Bola Malumalu, *La vente à tempérament en République démocratique du Congo. Analyse juridique, enjeux économiques et perspectives de réforme*.....103
- Elvis Felo Bitumba, Reagan Ngonzo Kitumba et Rochelvie Mayele Nkelele, *Difficulté d'adaptation durant la transition secondaire-université à la Faculté de psychologie et des sciences de l'éducation de l'Université de Kinshasa*.....108

- Gabriel Onadambo Koy, *Regard critique sur la responsabilité civile prévue à l'article 260 alinéa 2 CCCLIII en cas de dommages causés par l'enfant mineur de la rue*.....114
- Benjamin Mbamba Kpako, Henri Ingwa Lofinda et Patience Mbulazwa Indolo, *Compétence numérique la plus observée chez le personnel scientifique de l'Université de Kinshasa à l'ère du système Licence-Master-Doctorat (LMD)*.....120
- Hervé Sossongo ya Mosossongo, Dieudonné Kungwa Sungura et Edouard Nyembo ya Mahingu, *Le cadre juridique du secret bancaire en RD Congo : entre protection de la vie privée et exigences de transparence financière*.....128
- Arnold Musao Kalombo, *Transition écologique et choix stratégiques de développement en Afrique centrale : le dilemme pétrole–biodiversité dans le cas du Parc national de Virunga*……138
- Jimmy Edjimi Kwey, Ezekiel Lelo Lelo, Patrick Tsakala Musamu, *Analyse stratégique et managériale d'internationalisation et du développement des entreprises congolaises* ……144
- Guelord Kabamba Mukendi, Adolphe Mafuata Ngalamulume, Célestin Mutombo Kazadi, *Incidence du profil des entrepreneurs sur la pérennité des microentreprises implantées dans la commune de Limete*……153
- Leprince Nkwahata Masangata, *Engagement citoyen pour une gestion responsable des déchets ménagers dans la ville de Kinshasa*……159
- Francine Ipanthiar Lathiar, *Le phénomène de retour dans la rue des enfants de la rue resocialisés par les organisations non gouvernementales : quelles stratégies pour une réinsertion sociale efficace et durable ?*..……171
- Eric Isikanga Itongo, *La fonction régulatrice du juge constitutionnel : un pouvoir implicite en droit constitutionnel congolais*……177
- Thedi Kazadi Katumba, *Analyse des stratégies des établissements publics congolais pour tirer profit des crédits carbone sur le marché international*……183
- Augustin Elodi Osombe, *Les immunités des représentants de l'État et la culpabilité pour crimes internationaux*……189
- Sosthène Bokebe Iyeti, Michel Remo Yossa, Jonathan Enguta Mwenzi, *Image organisationnelle et fidélité des salariés de quelques entreprises du portefeuille de l'État congolais*……196
- Guy Kashemwa Bahogwerhe, Gabriel Kalonda Mbulu, *Intelligence économique, un nouvel outil d'influence d'une organisation : principes, stratégies et lobbying*……..203
- Patricka Musumadi Kiluwa, *De la responsabilité des plateformes numériques en RD Congo : défis du commerce via les réseaux sociaux*……...214
- Jean-Claude Tshipama, *Les facteurs clés de succès des entreprises « Born Global » : une approche théorique contextualisée à la République Démocratique du Congo*……..219
- Emmanuel Minga, Hugues Kwete, Alex Mbantshi, *Microcrédit digital en RD Congo : coût réel, transparence et risques pour les utilisateurs de rallonge M-pesa*……..225
- Pacifique Kubuya Ndoole, *Conflits armés dans le Kivu et stratégies discursives de l'État congolais face à l'AFC/M23 : entre guerre de communication et communication de guerre*……233
- Brince Bope Misha-mi-Kiengel, *De la stratégie RH à la stratégie de rémunération des entreprises* ……239
- Joseph Chura Bilo, *Utilisation des enfants et des femmes enceintes dans l'exploitation artisanale minière en territoire de Djugu dans la province de l'Ituri en RD Congo*……...246
- Ten Mukenga Kamina, *Analyse de l'efficacité des finances publiques en RD Congo (2016–2022) : une approche économétrique de la mobilisation des recettes fiscales*..……257
- Hénoc Kalala Mukuna, *Formes et preuve de la faute médicale en droit congolais*……263
- Bruno Kabutakapua Bukasa, Olga Nghowa Yandjo, Nathan Mubunda Lukata, Charles Kasongo Muitshilua, *Le mariage et la garde des enfants en droits sénégalais, congolais*

(Brazzaville) et de la République démocratique du Congo : une analyse comparative du pluralisme juridique et de l'effectivité des normes……269

- Marc Yanakoy Omadjela, Cédrick Gasetebi Isobe, Niva Betu Kasenda, *Analyse du climat des affaires et attractivité des investissements dans une province enclavée : cas du Sankuru en RD Congo*……278
- Blaise Tsasa Mpanzu, *L'octroi de crédits par la microfinance FINCA et son impact sur la réduction de la pauvreté à Kananga*……286
- Patrick Djema, *L'Agence internationale de l'énergie atomique face au programme nucléaire iranien : entre régulation internationale et logiques de puissance*……..295
- Salem Mongoho Mosailo, *Le financement alternatif comme levier stratégique de financement des sociétés non cotées dans l'espace OHADA : analyse critique et perspectives pour la RD Congo*.....302
- Joseph Chura Bilo, *Incidence de l'exploitation minière artisanale d'or sur l'environnement et la santé humaine en territoire de Djugu à l'Ituri (RD Congo)*……...311
- Guy Kwete Mwana, *Du divorce-sanction au divorce-remède en droit congolais : réalités judiciaires et enjeux sociaux*……324
- Emmanuel Lumbu, *Le devoir de vigilance communautaire : un rempart contre les crimes environnementaux dans le secteur minier congolais*.....330
- Emmanuel Kashemwa Zihalirwa, *L'encadrement juridique des contrats intelligents dans le secteur bancaire en République Démocratique du Congo*.....339
- Beloty Mukamutshunu Mangay, *Gouvernance institutionnelle et déterminants de la souscription à l'assurance responsabilité civile chez les conducteurs de mototaxis à Kinshasa : analyse économétrique dans la commune de Lemba*.....346
- Claude Batanu Mukubayi et Robert Odimba Osepe, *Nationalité et dévolution du pouvoir en RD Congo : enjeux juridiques et politiques aux approches des élections générales de 2023*……. 357
- Gertrude Baku Nzoau, *Analyse de l'efficacité du financement d'entretien routier en République démocratique du Congo*.....365
- Dieudonné Kungwa Sungura, Edouard Nyembo ya Mahingu et Hervé Sossongo ya Mososongo, *La faiblesse du contrôle juridictionnel des finances publiques en RD Congo de 2021 à 2023 : analyse et perspectives*…….....377
- John Aladina et Odilon Gamela Nginu, *Effets de la gouvernance sur la performance des entreprises publiques en RD Congo : cas des entreprises du secteur minier*.....386
- Paul Ramazani, *L'urgence d'un choix : le vote préférentiel pour la consolidation d'un État plus démocratique et consensuel*.....399
- Louise Pala Kamango, *Les principes de l'évaluation archivistique : pratiques applicables à l'Université de Kinshasa*.....407
- Hubert Nguamu Pamba, *L'intégration et l'appropriation du logiciel Nguamya pour l'optimisation de la communication organisationnelle en RD Congo : étude de cas du parc CAREV de Kimpese (Kongo Central)*.....413

ANALYSE STRATÉGIQUE ET MANAGÉRIALE D'INTERNATIONALISATION ET DU DÉVELOPPEMENT DES ENTREPRISES CONGOLAISES

par

Jimmy EDJIMI KWEYI
Ezekiel LELO LELO, Patrick TSAKALA MUSAMU

(Tous) *Doctorants et chercheurs, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, Université de Kinshasa*

Résumé

Ce papier examine la dimension stratégique et managériale de l'internationalisation des entreprises congolaises dans un contexte de mondialisation économique croissante. Il souligne que l'expansion au-delà des frontières nationales est devenue un facteur clé de compétitivité, de croissance et de pérennité pour les firmes. En s'appuyant sur les théories classiques, notamment les travaux de Hymer sur les avantages spécifiques, le paradigme éclectique de Dunning (OLI) et le modèle d'Uppsala, l'étude propose une analyse des déterminants stratégiques et organisationnels de l'engagement international. Fondée sur une enquête empirique réalisée auprès de 73 entreprises congolaises, ce papier révèle que l'exportation est la modalité d'internationalisation la plus répandue, que la diversification des marchés constitue la motivation principale d'expansion, mais que le management demeure parfois peu orienté vers l'international. Les contraintes majeures identifiées incluent le manque d'expertise, les barrières réglementaires et les difficultés financières. L'impact de l'internationalisation sur la performance est mitigé, soulignant des marges de progression considérables. L'analyse de variance (ANOVA) met en évidence une relation statistiquement très significative entre l'orientation internationale du management et les principales difficultés rencontrées dans le processus d'internationalisation des entreprises. En effet, le test intergroupes (Between Groups Combined) présente une statistique F de 175,899 avec une probabilité associée p = 0,000, inférieure au seuil de signification de 5 %. Ce résultat indique que les différences observées dans la nature des difficultés rencontrées varient significativement selon le degré d'orientation internationale du management.

Mots-clés : *analyse managériale, internationalisation, développement, entreprise*

Abstract

This paper examines the strategic and managerial dimensions of the internationalization of Congolese companies in a context of increasing economic globalization. It highlights that expansion beyond national borders has become a key factor in competitiveness, growth, and sustainability for firms. Drawing on classical theories, notably Hymer's work on specific advantages, Dunning's eclectic paradigm (OLI), and the Uppsala model, the study offers an analysis of the strategic and organizational determinants of international engagement. Based on an empirical survey of 73 Congolese companies, this paper reveals that exporting is the most widespread method of internationalization, that market diversification is the primary motivation for expansion, but that management sometimes remains insufficiently internationally oriented. The major constraints identified include a lack of expertise, regulatory barriers, and financial difficulties. The impact of internationalization on performance is mixed, highlighting significant room for improvement. Analysis of variance (ANOVA) reveals a highly significant relationship between the international orientation of management and the main difficulties encountered in the internationalization process. Indeed, the between-groups combined test (Between Groups Combined) yielded an F-statistic of 175.899 with an associated probability p = 0.000, below the significance threshold of 5 %. This result indicates that the observed differences in the nature of the difficulties encountered vary significantly according to the degree of international orientation of management.

Keywords : *analysis, management, internationalization, development, business*

INTRODUCTION

Lors des dernières décennies, l'internationalisation des entreprises s'est imposée comme une dimension incontournable de la stratégie des organisations évoluant dans un environnement économique de plus en plus globalisé. La libéralisation des échanges, l'intégration croissante des marchés, la diffusion rapide des technologies de l'information et la montée de la concurrence mondiale ont profondément transformé les conditions de développement des entreprises. Dans ce contexte, la capacité des firmes à s'étendre au-delà de leurs frontières nationales apparaît désormais comme un déterminant majeur de leur croissance, de leur compétitivité et de leur pérennité. L'analyse stratégique et managériale de l'internationalisation constitue ainsi un champ de recherche essentiel pour comprendre les mécanismes par lesquels les entreprises parviennent à se développer dans l'économie mondiale.

Cependant, la réflexion sur l'internationalisation des entreprises trouve ses origines dans l'étude des investissements directs à l'étranger et de l'expansion des firmes multinationales. Les travaux pionniers de Stephen Hymer ont marqué une rupture importante avec l'approche néoclassique du commerce international en montrant que l'implantation des entreprises à l'étranger ne peut être expliquée uniquement par les différences de coûts entre pays, mais repose avant tout sur des avantages spécifiques détenus par la

firme[1]. Selon Hymer, l'entreprise qui s'internationalise doit disposer d'atouts propres technologiques, organisationnels ou managériaux lui permettant de compenser les coûts liés à l'implantation dans un environnement étranger. Cette analyse a ouvert la voie à une conception stratégique de l'internationalisation, centrée sur les ressources et les compétences de l'entreprise.

En effet, dans le prolongement de cette perspective, John H. Dunning a proposé le paradigme éclectique, également connu sous l'acronyme OLI « Ownership, Location, Internalization », qui constitue l'un des cadres analytiques les plus influents pour expliquer l'expansion internationale des firmes[2]. Selon cette approche, l'internationalisation résulte de la combinaison de trois types d'avantages : les avantages de propriété, qui renvoient aux ressources spécifiques de la firme ; les avantages de localisation, liés à l'attractivité des marchés étrangers ; et les avantages d'internalisation, qui expliquent le choix de contrôler directement les activités plutôt que de recourir au marché. Ce cadre met en évidence le caractère multidimensionnel de la décision d'internationalisation et souligne qu'il s'agit avant tout d'un choix stratégique fondé sur une évaluation comparative des coûts et des bénéfices.

De ce fait, parallèlement aux approches économiques, les travaux issus de l'école scandinave ont introduit une lecture plus comportementale du processus d'internationalisation. Le modèle d'Uppsala, développé par Johanson et Vahlne, postule que les entreprises s'internationalisent de manière progressive, en fonction de l'accumulation d'expérience et de connaissances sur les marchés étrangers[3]. Selon cette perspective, l'engagement international de la firme évolue par étapes successives exportations occasionnelles, exportations régulières, implantation commerciale, puis production à l'étranger à mesure que l'incertitude perçue diminue. Cette approche met en lumière le rôle central de l'apprentissage organisationnel et de la gestion du risque dans la stratégie d'internationalisation.

Sur le plan managérial, l'internationalisation constitue un processus de transformation organisationnelle profond. Elle implique l'adaptation des structures de gouvernance, la gestion de la diversité culturelle, la coordination d'activités géographiquement dispersées et le développement de nouvelles compétences managériales. Bartlett et Ghoshal ont montré que les entreprises opérant à l'échelle internationale doivent relever un triple défi : assurer l'efficacité globale, maintenir la réactivité locale et favoriser l'apprentissage organisationnel[4]. Cette complexité managériale explique pourquoi de nombreuses entreprises rencontrent des difficultés dans leur processus d'expansion internationale, malgré l'existence d'opportunités de marché.

Delors, l'analyse stratégique et managériale de l'internationalisation dans le contexte congolais revêt une importance particulière. L'économie de la République démocratique du Congo, caractérisée par une forte dépendance aux exportations de matières premières, une structure productive encore fragile et un environnement institutionnel en mutation, offre à la fois des opportunités et des contraintes pour les entreprises nationales. Si certaines grandes entreprises minières et commerciales sont déjà insérées dans les circuits internationaux, de nombreuses entreprises congolaises, notamment les petites et moyennes Les entreprises rencontrent encore des difficultés structurelles pour accéder aux marchés extérieurs, en raison de contraintes financières, logistiques, technologiques et managériales.

Pour ce faire, l'internationalisation ne peut être réduite à une simple décision d'exportation ; elle constitue un processus stratégique global impliquant des choix organisationnels, des compétences managériales spécifiques et une capacité d'adaptation aux environnements institutionnels étrangers. Porter souligne à cet égard que la compétitivité internationale des entreprises dépend largement de leur capacité à construire et à maintenir des avantages concurrentiels durables à l'échelle globale[5]. Cette exigence est d'autant plus forte pour les entreprises congolaises qui évoluent dans un contexte de concurrence accrue et de transformation rapide des marchés africains.

Ainsi, l'objectif de ce travail est d'analyser les stratégies et les pratiques managériales d'internationalisation afin de mieux comprendre leurs effets sur le développement et la compétitivité des

[1] HYMER, S., *Les opérations internationales des entreprises nationales : une étude des investissements directs étrangers*, MIT Press,1976, p. 25.

[2] DUNNING, J. H., « Le paradigme éclectique de la production internationale : une reformulation et quelques extensions possibles », in *Journal of International Business Studies*, 1988, p.2-3.

[3] JOHANSON, J. et VAHLNE, J.-E., « Le processus d'internationalisation de l'entreprise : un modèle de développement des connaissances et d'engagement croissant sur les marchés étrangers », in *Journal of International Business Studies*, 1977, p.24.

[4] BARTLETT, C.A. et GHOSHAL, S., *Gérer au-delà des frontières : la solution transnationale*, Harvard Business School Press,1989, p. 34.

[5] PORTER, M. E., *La concurrence dans les industries mondiales*, Harvard Business School Press,1986, p.15.

entreprises congolaises. D'une part, il s'agit d'analyser les fondements conceptuels et les déterminants stratégiques de l'engagement international des entreprises ; d'autre part, d'évaluer la pertinence et les limites des principales approches théoriques mobilisées pour expliquer le management d'internationalisation et le développement des firmes en contexte d'ouverture des marchés.

I. FONDEMENTS THÉORIQUES DE L'INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES

1.1. Internationalisation des entreprises

L'internationalisation des entreprises constitue aujourd'hui un phénomène central dans la dynamique de la mondialisation et de la compétitivité économique. Elle renvoie au processus par lequel une entreprise étend progressivement ses activités au-delà des frontières nationales afin de rechercher de nouveaux marchés, d'accéder à des ressources stratégiques ou d'optimiser ses coûts de production. Selon les travaux pionniers de Stephen Hymer, l'expansion internationale des firmes ne peut être comprise uniquement par les différences de taux d'intérêt entre pays, mais plutôt par la volonté des entreprises de tirer parti d'avantages spécifiques leur permettant de surmonter les désavantages liés à l'étranger[6].

Dans la littérature managériale, l'internationalisation est souvent appréhendée comme un processus évolutif et graduel. Le modèle d'Uppsala, développé par Jan Johanson et Jan-Erik Vahlne, postule que les entreprises s'internationalisent par étapes successives, en commençant généralement par l'exportation vers des marchés psychologiquement proches avant d'engager des formes d'engagement plus importantes telles que la création de filiales commerciales ou productives[7]. Cette approche met en évidence le rôle fondamental de l'apprentissage expérientiel et de la réduction progressive de l'incertitude dans la prise de décision internationale.

Par ailleurs, l'internationalisation peut également être analysée à travers le paradigme éclectique proposé par John H. Dunning, communément appelé modèle OLI (Ownership, Location, Internalization). Selon cet auteur, la décision d'investir à l'étranger dépend de la combinaison de trois types d'avantages : les avantages spécifiques de propriété détenus par la firme, les avantages liés à la localisation du pays d'accueil et les avantages d'internalisation qui incitent l'entreprise à contrôler elle-même ses opérations plutôt que de recourir au marché[8]. Ce cadre analytique demeure aujourd'hui l'un des plus mobilisés pour expliquer l'investissement direct à l'étranger.

1.2. Formes et modes d'entrée sur les marchés étrangers

Les entreprises qui s'engagent dans un processus d'internationalisation disposent de plusieurs formes et modes d'entrée sur les marchés étrangers, dont le choix dépend du niveau de contrôle recherché, des ressources disponibles, du degré de risque acceptable et des caractéristiques du pays cible. La littérature en management international souligne que ces modes d'entrée s'inscrivent généralement dans une logique graduelle d'engagement, allant des formes les moins risquées vers celles impliquant un investissement plus important. Selon John H. Dunning, la décision de mode d'entrée résulte d'un arbitrage entre les avantages d'internalisation et les coûts de transaction associés à l'utilisation du marché ou de la hiérarchie[9].

1.2.1. Exportation

Elle constitue historiquement la forme la plus simple et la moins engageante d'accès aux marchés étrangers. Elle permet à l'entreprise de vendre ses produits à l'international tout en maintenant la production dans le pays d'origine. D'après Jan Johanson et Jan-Erik Vahlne**,** l'exportation représente souvent la première étape du processus d'internationalisation, car elle limite l'exposition au risque tout en permettant à la firme d'acquérir une connaissance progressive des marchés étrangers[10]. Cette modalité présente toutefois des limites, notamment en matière de contrôle de la distribution, de coûts logistiques et d'adaptation aux préférences locales.

1.2.2. Licences et franchises

Les licences et les franchises constituent une forme contractuelle d'internationalisation dans laquelle l'entreprise concède à un partenaire étranger le droit d'utiliser sa technologie, sa marque ou son savoir-faire moyennant une redevance. Selon Charles W. L. Hill**,** ce mode d'entrée permet une expansion rapide avec un investissement financier limité, ce qui le rend particulièrement attractif pour les entreprises disposant

[6] HYMER, S., *Op.cit*., p.25.
[7] JOHANSON, J. et VAHLNE, J. – E., *Op.cit.*, p.24-26.
[8] DUNNING, J. H., *Op.cit.*, p. 9-12.
[9] *Idem*, p.31-34.
[10] JOHANSON, J et VAHLNE, J-E. *Op.cit*., pp.26-29.

d'actifs immatériels valorisables à l'étranger[11]. Cependant, cette stratégie comporte un risque de perte de contrôle sur la qualité, de diffusion non maîtrisée du savoir-faire et de création potentielle de futurs concurrents.

1.2.3. Investissement direct à l'étranger (IDE)

Il constitue la forme la plus avancée d'internationalisation, impliquant une prise de participation durable dans une entreprise étrangère ou la création d'une filiale à l'étranger. Pour John H. Dunning, l'IDE est privilégiée lorsque l'entreprise dispose d'avantages spécifiques importants et souhaite exercer un contrôle étroit sur ses opérations internationales afin de protéger ses actifs stratégiques[12]. Ce mode d'entrée offre un contrôle maximal, une meilleure intégration des activités et un accès direct au marché local, mais il implique également des coûts élevés, une exposition accrue au risque pays et une complexité managériale importante.

1.3. Dimension managériale du développement international

L'organisation et la structure des entreprises internationalisées constituent un déterminant majeur de leur performance et de leur capacité à gérer la complexité liée à la dispersion géographique de leurs activités. Lorsqu'une entreprise s'étend à l'international, elle doit adapter son architecture organisationnelle afin de concilier deux exigences souvent contradictoires : l'intégration globale des opérations et la réactivité aux spécificités locales. Comme le souligne Alfred Chandler, la structure organisationnelle doit suivre la stratégie, ce qui implique que l'expansion internationale s'accompagne nécessairement d'une transformation des formes organisationnelles de la firme[13]. Dans les premières phases de l'internationalisation, les entreprises adoptent généralement des structures relativement simples, souvent centrées sur une division export. Cette configuration permet de coordonner les ventes à l'étranger tout en conservant une forte centralisation des décisions au siège.[14]

II. MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE

2.1. Identification de la population cible et présentation de l'échantillon

La population cible est constituée de l'ensemble des entreprises exerçant sur le territoire congolais. Toutefois, compte tenu des contraintes liées au temps, aux moyens et à l'accessibilité des données. Dans le cas de cette étude, la taille exacte de la population des entreprises n'étant pas connue de manière fiable, il a été jugé pertinent de considérer la population comme immense. Dès lors, le terme correctif lié à (N) a été négligé, ce qui permet de simplifier la formule comme suit :

$$\boldsymbol{n = \frac{Z^2 * p * (1 - p)}{e^2}}$$

En intégrant les différents paramètres retenus, notamment un niveau de confiance de 95 %, une marge d'erreur acceptable et une proportion estimée à 50 %, la taille minimale de l'échantillon obtenue est de 73 entreprises. Ce choix permet d'assurer une représentativité satisfaisante et une analyse empirique fiable sur l'analyse stratégique et managériale de l'internationalisation et du développement des entreprises congolaises.

2.2. Méthode d'analyse de données

Dans le cadre de l'analyse stratégique et managériale d'internationalisation et du développement des entreprises congolaises, l'analyse des données a été menée selon trois approches complémentaires. D'abord, le recours à l'analyse univariée a permis de décrire et de mesurer la répartition des valeurs prises individuellement par chaque variable retenues dans l'étude, notamment celles relatives aux caractéristiques des entreprises. Cette analyse descriptive a facilité une compréhension globale du profil des entreprises enquêtées auxquelles elles recourent. En second lieu, l'analyse de la variance (ANOVA : Analysis of Variance) a été utilisée pour déterminer si les moyennes observées diffèrent significativement entre plusieurs groupes d'entreprises.

[11] HILL, C. W.L., *Commerce international : la concurrence sur le marché mondial*, McGraw-Hill, 2007, pp. 487-489.
[12] DUNNING, J. H., « Vers une théorie éclectique de la production internationale », in *Journal of International Business Studies*, vol. 11, n°1, 1980, pp.12-15.
[13] CHANDLER, A. D., *Stratégie et structure : Chapitres de l'histoire de l'entreprise industrielle*, MIT Press, 1962, pp.14-16.
[14] STOPFORD, J. M. et WELLS, L. T., *Managing the Multinational Enterprise*, Basic Books, 1972, pp.85-92

III. PRESENTATION ET INTERPRETATION DES RESULTATS

3.1. Analyse univariée

L'analyse univariée est une méthode d'analyse statistique qui consiste à examiner et à étudier une seule variable à la fois. Elle permet de décrire et de comprendre la distribution d'une variable en calculant des mesures comme la moyenne, la médiane, l'écart type, etc. L'analyse univariée est généralement utilisée pour explorer les caractéristiques et les tendances des données. L'analyse univariée a pour but de décrire et mesurer la répartition des valeurs que peut prendre une variable.

Tableau I. Traits caractéristiques des entreprises enquêtées en matière de profil structurel et d'ouverture internationale

Variables	Modalités	Effectifs	Pourcentage
Secteur d'activité	Industrie / Production	17	23,3
	Commerce	22	30,1
	Services	22	30,1
	Autres	12	16,4
	Total	73	100,0
Taille de l'entreprise	Micro-entreprise	12	16,4
	Petite entreprise	21	28,8
	Moyenne entreprise	27	37,0
	Grande entreprise	13	17,8
	Total	73	100,0
Année d'existence	Moins de 5 ans	10	13,7
	5 à 10 ans	18	24,7
	11 à 20 ans	40	54,8
	Plus de 20 ans	5	6,8
	Total	73	100,0
Exercer des activités à l'international	Oui, régulièrement	12	16,4
	Oui, occasionnellement	41	56,2
	En projet	9	12,3
	Non	11	15,1
	Total	73	100,0
Forme d'internationalisation pratiquez-vous principalement	Exportation	26	35,6
	Partenariats / alliances	17	23,3
	Implantation à l'étranger	10	13,7
	Aucune	20	27,4
	Total	73	100,0

Source : Nous-mêmes, sur base des données d'enquête de terrain

L'analyse univariée du tableau met en évidence plusieurs traits caractéristiques des entreprises enquêtées en matière de profil structurel et d'ouverture internationale.

- s'agissant du secteur d'activité, les résultats montrent une répartition relativement équilibrée entre le commerce et les services, chacun représentant 30,1 % de l'échantillon, suivis de l'industrie/production (23,3 %) et des autres activités (16,4 %) ;
- pour ce faire, l'analyse du niveau d'engagement international montre que la majorité des entreprises (56,2 %) exercent des activités à l'international de manière occasionnelle, alors que 16,4 % le font régulièrement. Une proportion non négligeable est encore en phase de projet « 12,3 % » ou n'exerce aucune activité internationale « 15,1 % ». Ces résultats traduisent une internationalisation encore prudente et progressive ;

- concernant la forme d'internationalisation pratiquée, l'exportation apparaît comme la modalité dominante (35,6 %), suivie des partenariats ou alliances (23,3 %) et de l'implantation à l'étranger (13,7 %).

Tableau II. Motivations stratégiques et le degré de préparation organisationnelle des entreprises dans leur processus d'internationalisation.

Variables	Modalités	Effectifs	Pourcentage
Principal marché étranger cible	Afrique	17	23,3
	Europe	15	20,5
	Asie	28	38,4
	Autres régions	13	17,8
	Total	73	100,0
Principale motivation de votre internationalisation	Accroître le chiffre d'affaires	18	24,7
	Diversifier les marchés	28	38,4
	Faire face à la concurrence locale	16	21,9
	Suivre les opportunités	11	15,1
	Total	73	100,0
Comment évaluez-vous votre stratégie d'entrée sur les marchés étrangers	Très efficace	10	13,7
	Efficace	9	12,3
	Peu efficace	41	56,2
	Inefficace	13	17,8
	Total	73	100,0
Votre entreprise dispose-t-elle d'un plan stratégique formel d'internationalisation	Oui, bien structuré	11	15,1
	Oui, mais partiel	22	30,1
	En cours d'élaboration	25	34,2
	Non	15	20,5
	Total	73	100,0
Le management de votre entreprise est-il orienté vers l'international	Fortement orienté	23	31,5
	Moyennement orienté	17	23,3
	Faiblement orienté	15	20,5
	Pas du tout orienté	18	24,7
	Total	73	100,0

L'analyse univariée de ce tableau met en lumière les orientations géographiques, les motivations stratégiques et le degré de préparation organisationnelle des entreprises dans leur processus d'internationalisation que :

- en ce qui concerne le principal marché étranger ciblé, les résultats indiquent que l'Asie occupe la première position avec 38,4 % des réponses, suivie de l'Afrique (23,3 %), de l'Europe (20,5 %) et des autres régions (17,8 %) ;
- s'agissant des motivations à l'internationalisation, la diversification des marchés apparaît comme la principale raison évoquée (« 38,4 % »), devant l'accroissement du chiffre d'affaires (« 24,7 % ») et la nécessité de faire face à la concurrence locale (« 21,9 % »). Le suivi des opportunités représente une proportion plus faible (« 15,1 % ») ;
- l'orientation internationale du management apparaît relativement hétérogène. Si 31,5 % des entreprises déclarent fortement être orientées vers l'international et 23,3 % moyennement orientées, une part non négligeable demeure faiblement orientée (20,5 %) ou pas du tout orientée (24,7 %). Cette dispersion

traduit des degrés d'engagement managérial variables face à l'ouverture internationale, ce qui peut influencer la cohérence et la performance des initiatives d'expansion externe.

Tableau III. Niveau de préparation des ressources humaines, le degré de digitalisation, les contraintes majeures ainsi que les effets perçus de l'internationalisation sur la performance des entreprises

Variables	Modalités	Effectifs	Pourcentage
Le personnel reçoit-il une formation liée à l'internationalisation	Régulièrement	10	13,7
	Occasionnellement	11	15,1
	Rarement	38	52,1
	Jamais	14	19,2
	Total	73	100,0
Niveau d'utilisation des technologies numériques pour soutenir l'expansion internationale	Très élevé	6	8,2
	Élevé	9	12,3
	Faible	39	53,4
	Très faible	19	26,0
	Total	73	100,0
Principale difficulté rencontrée dans l'internationalisation	Contraintes financières	17	23,3
	Barrières réglementaires	18	24,7
	Manque d'expertise	22	30,1
	Concurrence internationale	16	21,9
	Total	73	100,0
Comment l'internationalisation a-t-elle influencé la performance de votre entreprise	Forte amélioration	8	11,0
	Amélioration modérée	21	28,8
	Pas de changement	32	43,8
	Détérioration	12	16,4
	Total	73	100,0

L'analyse de ce tableau met en évidence le niveau de préparation des ressources humaines, le degré de digitalisation, les contraintes majeures ainsi que les effets perçus de l'internationalisation sur la performance des entreprises enquêtées que :

- pour la formation du personnel liée à l'internationalisation, les résultats révèlent une insuffisance notable des efforts de renforcement des compétences. Pour la formation du personnel liée à l'internationalisation, les résultats révèlent une insuffisance notable des efforts de renforcement des compétences.
- à l'inverse, seules 13,7 % des entreprises forment régulièrement leur personnel et 15,1 % le font occasionnellement. Cette situation traduit un déficit de préparation du capital humain, susceptible de freiner l'efficacité des démarches d'ouverture internationale ;
- s'agissant des principales difficultés rencontrées dans le processus d'internationalisation, le manque d'expertise arrive en tête (30,1 %), suivi des barrières réglementaires (24,7 %), des contraintes financières (23,3 %) et de la concurrence internationale (21,9 %) ;
- par ailleurs, l'évaluation de l'impact de l'internationalisation sur la performance de l'entreprise révèle des résultats mitigés La proportion la plus significative des répondants « 43,8 % » estime qu'il n'y a pas eu de changement notable, tandis que 28,8 % observent une amélioration modérée et seulement 11,0 % une amélioration substantielle. En revanche, 16,4 % signalent une détérioration de la performance.

3.2. Méthode comparative (ANOVA)

Dans le domaine de l'économie et de l'économétrie, l'Analyse de la Variance (également appelée ANOVA : Analysis Of Variance) est une suite de méthodes employées pour déterminer si les valeurs moyennes des groupes diffèrent. On distingue donc deux catégories de variables : celles qui ont ou non un effet aléatoire. Pour chaque modalité d'une variable à effet fixe, une valeur fixe spécifique est attribuée. Pour une variable à effet aléatoire, elle est déterminée par une loi normale qui s'ajoute à une valeur fixe.

Tableau IV. Comparaison de la moyenne sur les principales difficultés rencontrées dans l'internationalisation * Le management de votre entreprise est-il orienté vers l'international ?

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Principale difficulté rencontrée dans l'internationalisation * Le management de votre entreprise est-il orienté vers l'international	Between Groups	(Combined)	74,505	3	24,835	175,899	,000
		Linearity	74,179	1	74,179	525,393	,000
		Deviation from Linearity	,325	2	,163	1,152	,322
	Within Groups		9,742	69	,141		
	Total		84,247	72			

Measures of Association

	R	R Squared	Eta	Eta Squared
Principale difficulté rencontrée dans l'internationalisation * Le management de votre entreprise est-il orienté vers l'international	,938	,881	,940	,884

Source : auteur sur base des enquêtes

L'analyse de variance (ANOVA) met en évidence une relation statistiquement très significative entre l'orientation internationale du management et les principales difficultés rencontrées dans le processus d'internationalisation des entreprises. En effet, le test intergroupes (Between Groups – Combined) présente une statistique F de 175,899 avec une probabilité associée p = 0,000, inférieure au seuil de signification de 5 %. Ce résultat indique que les différences observées dans la nature des difficultés rencontrées varient significativement selon le degré d'orientation internationale du management. Autrement dit, l'attitude et l'engagement du management envers l'international influencent de manière notable les obstacles perçus par les entreprises. La composante linéaire de la relation est particulièrement marquée (F = 525,393 ; p = 0,000), ce qui traduit l'existence d'un lien linéaire très fort entre l'orientation internationale du management et les difficultés d'internationalisation. Cela suggère que plus le management est orienté vers l'international, plus la structure et la perception des contraintes évoluent de manière systématique.

CONCLUSION

Au terme de cette étude empirique consacrée à l'analyse stratégique et managériale de l'internationalisation et du développement des entreprises congolaises, les résultats de nos analyses montrent que l'orientation mondiale du management constitue un facteur déterminant dans la nature et l'intensité des difficultés rencontrées lors de l'internationalisation. Les entreprises congolaises dont le management est fortement tourné vers l'international semblent mieux structurées face aux contraintes, tandis qu'une orientation faible ou inexistante peut accentuer les obstacles perçus.

Cette évidence empirique souligne l'importance du leadership stratégique et de la culture internationale du management dans la réussite des démarches d'expansion des entreprises congolaises sur les marchés étrangers. Ainsi, la composante linéaire de la relation est particulièrement marquée (F = 525 393 ; p = 0,000 inférieure au seuil de signification de 5 %), ce qui traduit l'existence d'un lien linéaire très fort entre l'orientation internationale du management et les difficultés d'internationalisation.

Au regard des résultats obtenus et des constats empiriques issus d'analyses, plusieurs recommandations peuvent être formulées, entre autres renforcer les capacités managériales des dirigeants des entreprises congolaises ; améliorer l'accès au financement de l'internationalisation ; encourager les stratégies d'entrée progressives sur les marchés étrangers ; renforcer la compétitivité et la qualité des produits ; promouvoir la transformation digitale des entreprises congolaises ; renforcer le rôle de l'État et l'environnement des affaires et développer une culture d'innovation et d'apprentissage international.

BIBLIOGRAPHIE

- BARTLETT C. A., GHOSHAL S., *Gérer au-delà des frontières : la solution transnationale*, Harvard Business School Press, Boston, 1989.
- CHANDLER A. D., *Stratégie et structure : chapitres de l'histoire de l'entreprise industrielle*, MIT Press, Cambridge (MA), 1962.
- DUNNING J. H., « Vers une théorie éclectique de la production internationale », *Journal of International Business Studies*, vol. 11, n° 1, 1980.

- DUNNING J. H., *Production internationale et entreprise multinationale*, Allen & Unwin, London, 1981.
- HILL C. W. L., *Commerce international : la concurrence sur le marché mondial*, McGraw-Hill, New York, 2007.
- HYMER S., *Les opérations internationales des entreprises nationales : une étude des investissements directs étrangers*, MIT Press, Cambridge (MA), 1976.
- JOHANSON J., VAHLNE J. E., « Le processus d'internationalisation de l'entreprise : un modèle de développement des connaissances et d'engagement croissant sur les marchés étrangers », *Journal of International Business Studies*, 1977.
- JOHANSON J., VAHLNE J. E., « Le processus d'internationalisation de l'entreprise », *Journal of International Business Studies*, vol. 8, n° 1, 1977.
- PORTER M. E., *La concurrence dans les industries mondiales*, Harvard Business School Press, Boston, 1986.
- PORTER M. E., *L'avantage concurrentiel des nations*, Free Press, New York, 1990.
- STOPFORD J. M., WELLS L. T., *Managing the Multinational Enterprise*, Basic Books, New York, 1972.
- DUNNING J. H., « Le paradigme éclectique de la production internationale : une reformulation et quelques extensions possibles », *Journal of International Business Studies*, 1988.

Centre de recherche d'interface université-société

COMITÉ DE RÉDACTION ET ADMINISTRATION

- Directeur-Editeur : Sylvain Shomba Kinyamba, Professeur Ordinaire
- Rédacteur en Chef : Gaston Mwene Batende, Professeur Emérite
- Rédacteur en Chef adjoint : Patrick Develtere, Professeur Ordinaire
- Secrétaire de rédaction : Michel Kandolo Edungu, Chef de Travaux
- Relation avec les partenaires : Jean Pierre Mpiana, Professeur Ordinaire
- Archivage et logistique : Ingrid Mulamba Feza, Professeure Associée

CONSEIL SCIENTIFIQUE

Professeurs Baeke Viviane, Batamba Balembu Antoine ; Bongeli Yeikeo Ya Ato Emile ; Develtere Patrick ; Ekala Pierre ; Gretry Lucille ; Huib Huyse ; Inswan Bidum Pierre ; Kaminar Théo-Macaire ; Kapalayi Mutanga Roger-Vincent ; Labana Lasay'abar Jean Berck Mans ; Malemba N'sakila Gilbert ; Matabisi Nico ; Mbalanda Willy ; Mbela Hiza Login ; Mbuyi Musongela François ; Mokonda Bonza Floratin ; Mukoka Nsenda François ; Mulamba Feza Ingrid ; Muluma Munanga Albert ; Musa Alokpo Dieudonné ; Musao Kalombo Célestin ; Mutunda Mwembo Pierre ; Mpiana Tshitenge Jean Pierre ; Mwabila Malela Clément ; Mwene Batende Gaston ; Ndeke Zamba Casimir ; Ngoma Binda Elie ; Ngoy Bisongo Colby ; Nkuanzaka Inzanza Adélard ; Ongevela Van Jan, Osokonda Okenge Basile, Ponsar Paul, Reychler Luc ; Sekimonyo Wa Magango Côme ; Shomba Kinyamba Sylvain ; Wingenga Jeannot ; Yandju Marie-Claire ; Yere Afobe Innocent Zimango Gama Romain.

Immeuble CDS n°3, Trafic, Route de l'Ouest,
Campus de l'Unikin, Tél. : 0999903563 /
shombakin@yahoo.fr,
www.mesrids.org
Dépôt légal : MR 3.02103.57117
N° ISSNB : 2790-3095 (impr.)
N° ISSNB : 2790-3109 (ligne)

