



Dynamique de la compétitivité et performance financière des firmes de transport dans l’Arc Cuprifère de Katanga

The dynamics of competitiveness and Financial Performance Trends among Transport Companies in Katanga Copperbelt

MADI MOMBO Christian Didier^{1*}

¹Université de Lubumbashi Faculté des Sciences économiques et de Gestion, RDC

Received 01 Mar 2026, Accepted 18 Mar 2026, Available online 20 Mar 2026, Vol.14, No.2 (Mar/Apr 2026)

Résumé

Cet article analyse la corrélation entre les déterminants de la compétitivité et les indicateurs de performance financière des entreprises de transport interurbain opérant dans l'Arc Cuprifère du Katanga. Dans un environnement marqué par une forte intensité capitaliste, l'étude cherche à comprendre comment l'avantage concurrentiel se traduit en rentabilité durable. En utilisant des données comptables et opérationnelles, la recherche démontre que la maîtrise des coûts opérationnels et l'efficacité de la flotte sont les principaux vecteurs de la santé financière dans ce corridor stratégique.

Mots-clés : Compétitivité, Performance financière, Transport interurbain, Arc Cuprifère, Rentabilité.

Abstract

This article analyzes the correlation between competitiveness determinants and financial performance indicators of interurban transport companies operating in the Katanga Copperbelt. Within an environment characterized by high capital intensity, the study seeks to understand how competitive advantage translates into sustainable profitability. Using accounting and operational data, the research demonstrates that operational cost control and fleet efficiency are the primary drivers of financial health in this strategic corridor.

Keywords: Competitiveness, Financial performance, Interurban transport, Copperbelt, Profitability.

Introduction

Dans un contexte économique marqué par la mondialisation et l'intensification de la concurrence, la compétitivité s'impose comme un facteur déterminant de la survie et du développement des entreprises. Selon Michael Porter (1985), la compétitivité d'une firme repose sur sa capacité à créer et à maintenir un avantage concurrentiel durable, lui permettant de se positionner favorablement face à ses concurrents dans un marché donné. Cette approche est complétée par Wernerfelt (1984), qui suggère que l'avantage concurrentiel est avant tout le résultat de l'acquisition de ressources critiques avant les concurrents. La maîtrise des coûts, la différenciation des services et l'efficacité organisationnelle sont donc au cœur de cette dynamique.

Dans cette perspective, la compétitivité apparaît comme un élément central de la stratégie des entreprises évoluant dans des environnements caractérisés par une concurrence accrue.

Par ailleurs, plusieurs travaux en management stratégique mettent en évidence le rôle des ressources et des compétences internes dans la construction de cet avantage concurrentiel. Dans cette optique, Edith Penrose (1959) souligne que la croissance et la performance des entreprises dépendent de leur capacité à exploiter efficacement leurs ressources productives. Cette idée sera approfondie par Jay Barney (1991), qui développe la théorie de la Resource-Based View, selon laquelle les entreprises possédant des ressources rares, difficiles à imiter et stratégiquement exploitées peuvent obtenir un avantage concurrentiel durable. Toutefois, comme le souligne Grant (1991), la simple possession de ressources ne suffit pas ; c'est la capacité de

*Correspondant Author's ORCID ID: 0000-0000-0000-0000

DOI: <https://doi.org/10.14741/ijmcr/v.14.2.7>

l'organisation à les coordonner qui génère de la valeur. De surcroît, les travaux de Richard Rumelt (1984) démontrent que les différences de performance s'expliquent largement par les choix stratégiques et la capacité à valoriser des actifs spécifiques.

De manière complémentaire, les approches dynamiques mettent l'accent sur la capacité d'adaptation face aux changements économiques. À cet effet, Joseph Schumpeter (1934) explique que la dynamique concurrentielle repose sur un processus d'innovation permanente, ou « destruction créatrice ». David Teece (1997) introduit ensuite la théorie des capacités dynamiques, selon laquelle les entreprises doivent continuellement renouveler leurs compétences pour s'adapter aux mutations technologiques. Dans les économies émergentes, cet impératif d'agilité est d'autant plus fort que les incertitudes institutionnelles et logistiques sont élevées (Kapinga, 2022).

Dans les secteurs à forte intensité capitalistique, comme le transport, la compétitivité dépend de l'efficacité opérationnelle. Selon Alfred D. Chandler Jr. (1962), la performance repose sur la cohérence entre la stratégie et la structure organisationnelle. Dans le transport, cela se traduit par une gestion efficiente de la flotte et une maîtrise des coûts d'exploitation. Néanmoins, Teravaninthorn et Raballand (2009) rappellent que dans les corridors africains, la performance financière est souvent entravée par des coûts de transport anormalement élevés dus à des inefficacités structurelles.

Ces considérations trouvent une application particulière dans l'Arc Cuprifère du Katanga (RDC), région stratégique caractérisée par une forte activité minière. Le développement des échanges génère une demande croissante en services de transport interurbain. Tshimpaka (2020) note d'ailleurs que la vitalité du secteur minier katangais impose une pression constante sur les infrastructures logistiques. Cette dynamique entraîne une intensification de la concurrence, obligeant les firmes à faire face à des contraintes liées aux carburants et à l'entretien. Dans ce cadre, la relation entre compétitivité et performance financière devient pertinente. La maîtrise des coûts et l'optimisation de la flotte constituent des facteurs déterminants de rentabilité.

Dans cette lignée, les travaux de Mwela Panu Sylvain (2025) sur le transport intercommunal soulignent l'importance de la structuration de l'offre pour répondre aux besoins de mobilité. Ainsi, l'objectif de cette étude est d'analyser la dynamique de la compétitivité et son influence sur la performance financière des entreprises de transport interurbain opérant dans l'Arc Cuprifère du Katanga. Plus spécifiquement, cette recherche vise à identifier les facteurs de compétitivité susceptibles d'améliorer la rentabilité et la santé financière dans ce corridor stratégique.

Problématique

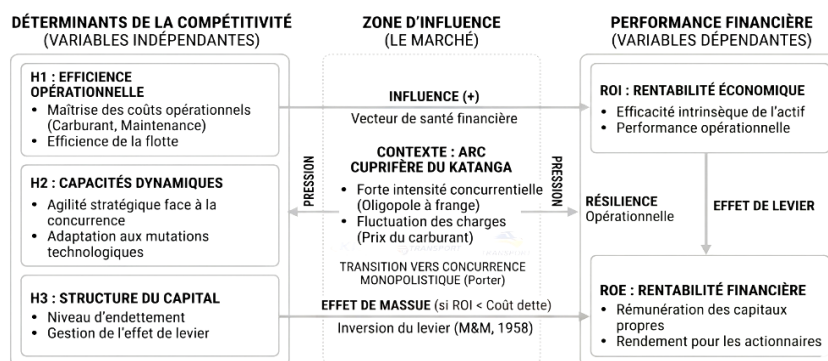
Malgré le dynamisme économique de l'Arc Cuprifère, les firmes de transport font face à une érosion de leurs marges due à l'augmentation des coûts opérationnels et à une concurrence agressive. Ce paradoxe soulève une question fondamentale : pourquoi certaines entreprises parviennent-elles à transformer leur avantage concurrentiel en rentabilité financière alors que d'autres subissent un effet de levier négatif ?

Hypothèses de recherche

Afin de guider notre analyse empirique, nous avons formulé des hypothèses de travail en suivant la démarche préconisée par Quivy et Van Campenhoudt (2011), qui considèrent l'hypothèse comme une réponse provisoire devant être soumise à l'épreuve des faits :

- H1 : L'efficacité dans la gestion de la flotte et la maîtrise des coûts opérationnels impactent positivement la rentabilité économique (ROI) des entreprises de transport.
- H2 : La capacité d'adaptation stratégique (capacités dynamiques) constitue le principal facteur de résilience financière face à l'instabilité du marché de l'Arc Cuprifère.
- H3 : L'inversion de l'effet de levier financier, consécutive à une baisse de la performance opérationnelle, explique la dégradation des capitaux propres chez les acteurs historiques.

MODÈLE THÉORIQUE EXPLICATIF : COMPÉTITIVITÉ ET PERFORMANCE FINANCIÈRE DANS L'ARC CUPRIFÈRE DU KATANGA



*Validation empirique par les données financières (Mulykap, Classic Coach, KKS, Ratco)

*Cadre théorique basé sur Porter (1985), Teece (1997), Chandler (1962), Bain (1956)

Méthodologie

Une étude analytique a été réalisée auprès des entreprises de transport interurbain opérant dans l'Arc Cuprifère du Katanga, région caractérisée par une forte intensité des échanges économiques et une demande croissante de services de transport. L'objectif de cette recherche était d'analyser la relation existant entre les déterminants de la compétitivité et les indicateurs de performance financière des firmes de transport évoluant dans ce corridor stratégique.

Pour ce faire, les données ont été collectées auprès d'un ensemble d'entreprises opérant sur les principaux axes reliant Lubumbashi aux centres économiques de la région. L'étude s'appuie sur un échantillon de 4 grandes entreprises (le "Big 4" local) sélectionnées par choix raisonné en fonction de leur présence effective et de la disponibilité de leurs données.

Cette méthode d'échantillonnage non probabiliste est préconisée par Giannelloni et Vernet (2019) lorsqu'il s'agit d'étudier des populations expertes ou restreintes. Les données proviennent de sources documentaires et comptables, notamment les états financiers et les rapports d'activités. Ces données ont été complétées par des entretiens avec les gestionnaires pour appréhender les pratiques de gestion. Comme le suggèrent Yin (2017) et Saunders et al. (2019), la triangulation des sources

(données chiffrées et entretiens) renforce la validité interne de la recherche.

Les variables concernent les déterminants de la compétitivité et les indicateurs de rentabilité économique et financière. L'utilisation de ratios comptables pour mesurer la performance est conforme aux standards d'analyse financière définis par Vernimmen et al. (2021). L'analyse empirique a été réalisée à l'aide d'outils statistiques et économétriques via Excel pour évaluer les interactions entre ces variables.

Cette démarche s'inscrit dans le paradigme Structure–Comportement–Performance (SCP), initié par Bain (1956) et Mason (1939), qui met en évidence l'influence de la structure du marché sur les stratégies et les performances des firmes. Ainsi, cette méthodologie permet d'examiner les mécanismes à travers lesquels les stratégies de compétitivité influencent la rentabilité et la pérennité des entreprises dans un environnement concurrentiel.

Résultats et discussion

En s'appuyant sur les données comptables et les états financiers, nous examinons l'évolution de la rentabilité économique (ROI) et de la rentabilité financière (ROE) afin de déterminer la capacité de ces firmes à générer de la valeur dans un environnement de transport exigeant.

Tableau 1 : Evolution du chiffre d'affaires de quatre grandes entreprises de transport routier interurbain dans l'arc cuprifère du Katanga en CDF

ANNÉE	MULYKAP	CLASSIC COACH	KKS	RATCO
2018	10 887 129 986	11 702 324 455	977 459 899	1 428 202 035
2019	8 969 971 397	9 805 902 788	572 325 087	866 202 755
2020	7 797 216 572	6 454 222 008	211 487 698	1 836 665 439
2021	70 505 025 060	69 385 410 108	12 888 004 205	2 297 467 689
2022	123 515 109 184	2 102 783 456	334 008 989	5 043 060 500
2023	132 325 122 933	1 983 707 488	3 217 970 000	12 144 438 000

Source : nous même sur base des états financiers de Big 4

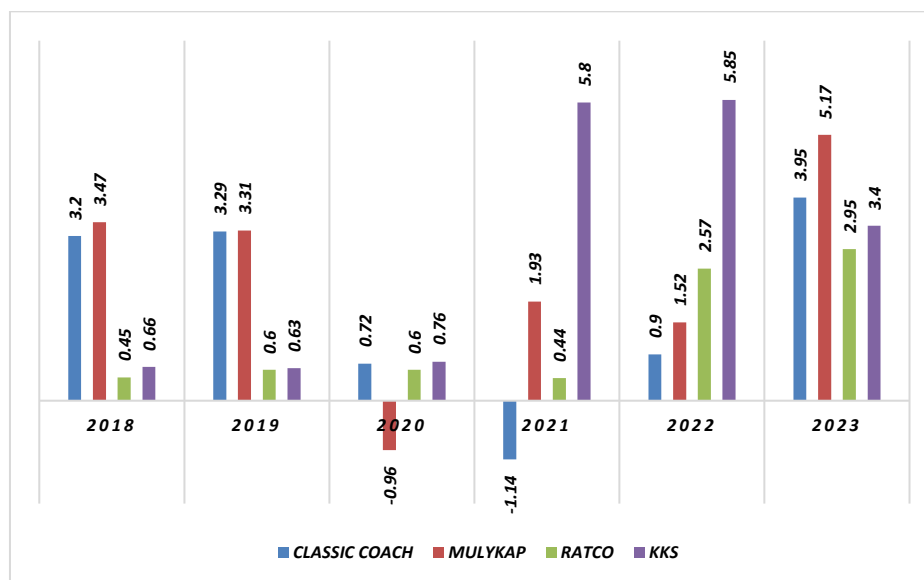
Analyse de la performance financière

a) La rentabilité économique (ROI)

Tableau 2 : Rentabilité économique de Classic Coach de 2018-2023 en CDF

Entreprises	2018	2019	2020	2021	2022	2023
CLASSIC COACH	3,2	3,29	0,72	-1,14	0,9	3,95
MULYKAP	3,47	3,31	-0,96	1,93	1,52	5,17
RATCO	0,45	0,6	0,6	0,44	2,57	2,95
KKS	0,66	0,63	0,76	5,8	5,85	3,4

Source : nous même sur bases des données des états financiers des entreprises



Graphique 1 : Evolution de la rentabilité économique des entreprises pour la période allant de 2018-2023

L'efficacité opérationnelle en question Le ROI mesure l'efficacité avec laquelle l'entreprise utilise son actif économique pour générer un résultat, indépendamment de son mode de financement.

Le déclin de l'efficacité chez les leaders : En 2018, CLASSIC COACH et MULKAP affichaient des ROI respectifs de 3,2 % et 3,47 %. Cependant, la période 2020-2021 marque une rupture brutale, le ROI de CLASSIC COACH chutant à -1,14 %.

La montée en puissance des challengers : À l'inverse, KKS montre une progression spectaculaire, atteignant un pic de 5,85 % en 2022.

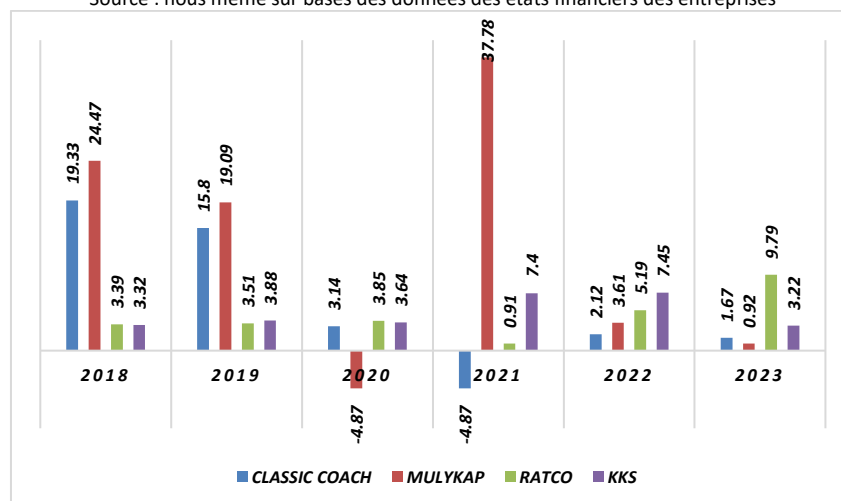
Interprétation : Ces résultats valident l'hypothèse H1. La taille de la flotte ne garantit plus la performance. Comme le suggèrent les travaux de Rumelt (1984), la performance dépend de la capacité à valoriser des actifs spécifiques. L'agilité de KKS lui permet une meilleure maîtrise des coûts opérationnels (carburant, maintenance) par rapport aux structures lourdes des leaders.

La rentabilité financière (ROE)

Tableau 3 : Rentabilité financière de quatre grandes entreprises de 2018-2023 en pourcentage

Entreprises	2018	2019	2020	2021	2022	2023
CLASSIC COACH	19,33	15,8	3,14	-4,87	2,12	1,67
MULKAP	24,47	19,09	-4,87	37,78	3,61	0,92
RATCO	3,39	3,51	3,85	0,91	5,19	9,79
KKS	3,32	3,88	3,64	7,4	7,45	3,22

Source : nous même sur bases des données des états financiers des entreprises



Graphique 2 : Evolution des rentabilités financières de quatre grandes entreprises de 2018-2023

Source : nous même sur bases des données des états financiers des entreprises traitées via Excel

Le ROE constitue l'indicateur ultime pour les actionnaires, mesurant la capacité de l'organisation à rémunérer les capitaux propres.

L'effondrement et l'inversion du levier : En 2021, le ROE de CLASSIC COACH et MULKAP sombre à -4,87 %. Cette dégradation spectaculaire s'explique par la théorie de la structure du capital de Modigliani et Miller (1958). Lorsque le ROI devient inférieur au coût de la dette, l'effet de levier s'inverse pour devenir un « effet de massue » (leverage effect). Pour ces leaders, les charges fixes et financières sont devenues un fardeau démultiplié, érodant totalement la base des capitaux propres.

La résilience de RATCO : Bien que partant de niveaux modestes (3,39 % en 2018), RATCO affiche une croissance constante pour atteindre 9,79 % en 2023, soit le taux le plus élevé de l'échantillon cette année-là.

Interprétation : Ce phénomène confirme l'hypothèse H3. Les entreprises les plus compétitives ne sont pas nécessairement celles qui ont le plus gros chiffre d'affaires, mais celles qui maintiennent une structure financière saine. L'anomalie de MULKAP en 2021 (37,78 %) suggère une restructuration massive du capital plutôt qu'une performance opérationnelle pure, ce qui renforce l'idée d'une gestion stratégique des fonds propres.

La dynamique de la compétitivité dans l'Arc Cuprifère n'est plus dictée par la seule puissance de la flotte, mais par une ingénierie financière et opérationnelle capable de transformer des contraintes environnementales sévères en opportunités de rentabilité durable.

Synthèse de la discussion

La confrontation du ROI et du ROE montre que la dynamique concurrentielle dans l'Arc Cuprifère a muté. La transition vers une concurrence monopolistique, telle que décrite par Porter (1985), punit sévèrement l'inefficacité opérationnelle. La corrélation observée entre la chute du ROI et l'effondrement du ROE chez les leaders historiques démontre que sans une capacité d'adaptation permanente les « capacités dynamiques » de Teece (1997) l'avantage concurrentiel s'érode rapidement au profit de challengers plus efficaces comme RATCO et KKS.

Conclusion

La présente étude a permis de démontrer que la dynamique de la compétitivité influence de manière déterminante la performance financière des entreprises de transport interurbain opérant dans l'Arc Cuprifère du Katanga. L'analyse croisée des indicateurs de rentabilité économique et financière sur la période 2018-2023 confirme que la taille de la flotte ne constitue plus un gage de succès, le déclin des leaders historiques face à l'efficacité de challengers comme KKS et RATCO validant l'idée que la maîtrise des coûts opérationnels est le véritable moteur de la rentabilité intrinsèque. Ce constat rejoint les théories de Rumelt sur la valorisation des actifs

spécifiques et celles de Teece sur l'importance des capacités dynamiques, car l'érosion des parts de marché des acteurs traditionnels illustre leur difficulté à adapter leurs structures lourdes aux mutations rapides du corridor minier. Par ailleurs, l'effondrement de la rentabilité financière observé chez CLASSIC COACH et MULKAP en 2021 apporte une preuve empirique de l'inversion de l'effet de levier financier qui, conformément aux travaux de Modigliani et Miller, se transforme en un effet de massue dès lors que la rentabilité économique devient inférieure au coût de la dette. Sur le plan théorique, cette recherche enrichit le paradigme Structure-Comportement-Performance en démontrant que dans un environnement en transition vers une concurrence monopolistique, l'avantage concurrentiel ne repose pas uniquement sur la possession de ressources mais sur l'agilité organisationnelle. Pour les gestionnaires de la région, ces résultats imposent de prioriser l'efficacité opérationnelle sur la simple expansion de flotte et de maintenir une surveillance rigoureuse du différentiel de levier financier pour garantir la pérennité des fonds propres. En définitive, comme le suggère Mwela Panu Sylvain (2025), l'avenir du secteur dépendra de la capacité des firmes à intégrer des innovations logistiques et technologiques pour transformer les contraintes de l'Arc Cuprifère en leviers de croissance durable, ouvrant ainsi la voie à de futures recherches sur l'impact de l'intelligence artificielle dans l'optimisation des flux de transport en Afrique.

Bibliographie

- [1] ALTMAN, Edward I: Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy, Journal of Finance, 1968.
- [2] ARVIS, Jean-François et al: Connecting to Compete: Trade Logistics in the Global Economy, World Bank Publications, 2014.
- [3] BAIN, Joe S: Barriers to New Competition: Their Character and Consequences in Manufacturing Industries, Harvard University Press, 1956.
- [4] BARNEY, Jay B: Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Journal of Management, 1991.
- [5] CHANDLER, Alfred D. Jr: Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise, MIT Press, 1962.
- [6] DAMODARAN, Aswath: Investment Valuation: Tools and Techniques for Determining the Value of Any Asset, Wiley Finance, 2012.
- [7] GIANNELLONI, Jean-Luc et VERNETTE, Éric : Études de marché, Vuibert, 2019.
- [8] GRANT, Robert M: The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, California Management Review, 1991.
- [9] KAPINGA, Jean-Marie : Le management des PME en République Démocratique du Congo Défis et Perspectives, Éditions Universitaires Européennes, 2022.
- [10] MASON, Edward S: Price and Production Policies of Large-Scale Enterprise, American Economic Review, 1939.
- [11] MODIGLIANI, Franco et MILLER, Merton H: The Cost of Capital, Corporation Finance and the Theory of Investment, American Economic Review, 1958.

- [12] MWELA PANU, Sylvain : La gestion des entreprises de transport intercommunal à Lubumbashi : enjeux et perspective d'avenir 2025.
- [13] PENROSE, Edith: The Theory of the Growth of the Firm, Oxford University Press, 1959.
- [14] PORTER, Michael E: Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, Free Press, 1985.
- [15] QUIVY, Raymond et VAN CAMPENHOUDT, Luc : Manuel de recherche en sciences sociales, Dunod, 2011.
- [16] RUMELT, Richard P: Towards a Strategic Theory of the Firm, Strategic Management Society, 1984.
- [17] SAUNDERS, Mark, LEWIS, Philip et THORNHILL, Adrian: Research Methods for Business Students, Pearson Education, 2019.
- [18] SCHUMPETER, Joseph A.: The Theory of Economic Development, Harvard University Press, 1934.
- [19] TEECE, David J., PISANO, Gary et SHUEN, Amy: Dynamic Capabilities and Strategic Management, Strategic Management Journal, 1997.
- [20] TERA VANINTHORN, Supee et RABALLAND, Gaël: Transport Prices and Costs in Africa: A Review of the Main Corridors, World Bank Publications, 2009.