



Management stratégique et dynamique concurrentielle en marché oligopolistique : une analyse empirique des entreprises de transport routier dans l’Arc Cuprifère du Katanga 2018-2023

Strategic Management and Competitive Dynamics in an Oligopolistic Market: An Empirical Analysis of Road Transport Firms in the Katanga Copperbelt 2018-2023

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)

Abstract

This study analyzes the strategic management and competitive dynamics of road transport firms operating within the oligopolistic market of the Katanga Copperbelt between 2018 and 2023. As a critical backbone of global mineral supply chains, the transport sector in this region faces a unique competitive structure where a limited number of dominant firms influence market conditions. The research aims to identify the strategic mechanisms that allow these firms to maintain their positions despite significant financial volatility and rapid technological shifts. Adopting a qualitative interpretative approach through a multiple case study design, primary data were collected via semi-structured interviews with senior executives and triangulated with secondary financial indicators such as Return on Investment (ROI) and Return on Equity (ROE). Thematic Content Analysis reveals that price is primarily used as a signaling tool for tacit coordination rather than aggressive competition, effectively preserving collective margins. Furthermore, the findings demonstrate that the integration of artificial intelligence and real-time tracking has evolved into a decisive intangible barrier to entry. This technological shift, coupled with the inverse leverage effect observed in declining performance figures, compels firms to prioritize long-term exclusive contracts with mining companies to secure debt service and relational anchoring. Ultimately, this research enriches the industry structure paradigms by demonstrating that competitiveness in African logistics corridors has shifted from physical fleet size to digital agility and strategic coordination, providing a robust model for the sustainability of service-based firms in globalized economies.

Keywords: Oligopoly, Strategic Management, Road Transport, Katanga Copperbelt, Artificial Intelligence, Financial Performance, Competitive Advantage.

Résumé

Cette étude analyse la gestion stratégique et la dynamique concurrentielle des entreprises de transport routier opérant au sein du marché oligopolistique de l’Arc Cuprifère du Katanga entre 2018 et 2023. En tant que pivot des chaînes d’approvisionnement mondiales de minerais, le secteur du transport dans cette région fait face à une structure concurrentielle spécifique où un nombre limité de firmes dominantes influence les conditions du marché. La recherche vise à identifier les mécanismes stratégiques permettant à ces entreprises de maintenir leurs positions malgré une forte volatilité financière et des mutations technologiques rapides. Adoptant une approche qualitative interprétative à travers un design d’étude de cas multiple, les données primaires ont été collectées via des entretiens semi-directifs auprès de cadres dirigeants et triangulées avec des indicateurs financiers secondaires tels que la rentabilité économique (ROI) et la rentabilité financière (ROE). L’analyse de contenu thématique révèle que le prix est principalement utilisé comme un outil de signalisation pour une coordination tacite plutôt que pour une concurrence agressive, préservant ainsi les marges collectives. De plus, les résultats démontrent que l’intégration de l’intelligence artificielle et du suivi en temps réel est devenue une barrière à l’entrée immatérielle décisive. Ce virage technologique, couplé à l’effet de levier inverse observé dans la baisse des performances, oblige les firmes à donner la priorité aux contrats d’exclusivité à long terme avec les sociétés minières pour garantir le service de la dette et l’ancrage relationnel. En définitive, cette recherche enrichit les paradigmes de structure industrielle en démontrant que la compétitivité dans les corridors logistiques africains s’est déplacée de la taille physique de la flotte vers l’agilité numérique et la coordination stratégique, offrant un modèle robuste pour la durabilité des entreprises de services dans les économies mondialisées.

Mots-clés : Oligopole, Gestion stratégique, Transport routier, Arc Cuprifère du Katanga, Intelligence artificielle, Performance financière, Avantage concurrentiel, Étude de cas.

*Correspondant Author’s ORCID ID: 0000-0000-0000-0000, DOI: <https://doi.org/10.14741/ijmcr/v.14.2.8>

Introduction

Dans les économies contemporaines, le transport constitue un élément structurant du fonctionnement des systèmes productifs et du développement économique. En facilitant la mobilité des biens, des services et des facteurs de production, les infrastructures et les services de transport contribuent à l'intégration des marchés et à l'efficacité des chaînes logistiques. Selon Jean-Paul Rodrigue (2020), le transport représente un facteur essentiel de connectivité territoriale. Cette vision est complétée par Eddington (2006) et Venables (2007), qui soulignent que la performance des transports est un catalyseur de la productivité régionale par la réduction des coûts généralisés de transport. Dans les zones minières, ce rôle devient stratégique car il conditionne l'accès aux marchés internationaux.

L'Arc Cuprifère du Katanga, dans le sud de la RD Congo, illustre cette dynamique. Cette région, riche en cuivre et cobalt, est au cœur des chaînes d'approvisionnement mondiales. L'efficacité du transport routier y est vitale. Comme le précisent Notteboom et Rodrigue (2017), ainsi que Button (2010) dans ses analyses sur l'économie des transports, la fluidité des corridors est le moteur de la compétitivité spatiale.

Toutefois, ce secteur évolue dans une structure oligopolistique. Selon Bain (1956), cela implique une interdépendance stratégique. Les fondements de cette analyse remontent à Cournot (1838) et Bertrand (1883), mais ont été enrichis par Stackelberg (1934) sur la domination par les quantités et par Hotelling (1929) sur la différenciation spatiale, un concept crucial pour les transporteurs se partageant des terminaux précis.

Dans ce contexte, la gestion stratégique est déterminante. Porter (1980, 1985) affirme que la compétitivité dépend de l'avantage concurrentiel. Cette approche est approfondie par la Resource-Based View de Barney (1991) et Wernerfelt (1984), suggérant que les transporteurs du Katanga lient leur survie à la possession d'actifs rares (flotte spécialisée, contrats miniers exclusifs). De plus, Baumol, Panzar et Willig (1982) introduisent la notion de marchés contestables, où les barrières à l'entrée, telles que les coûts irrécupérables (sunk costs) analysés par Stiglitz (1987), protègent les acteurs en place.

Par ailleurs, les transformations numériques modifient radicalement ces stratégies. Mwela Panu Sylvain (2026), dans son ouvrage *Gestion et développement des PME de services en Afrique à l'ère de l'intelligence artificielle* : défis, opportunités et stratégies d'avenir publié chez Eliva Press, souligne que les PME africaines doivent impérativement intégrer l'innovation stratégique et l'IA pour survivre à la mondialisation. Pour Mwela Panu (2026), l'adoption de technologies numériques n'est plus une option mais une condition de durabilité. Cette mutation est également soutenue par Banister (2011) et Glaeser (2012), qui voient dans l'innovation urbaine et logistique le futur de la mobilité efficace.

L'intégration des systèmes d'information géographique (SIG) et de la Blockchain dans le transport, comme l'évoquent Tuzkaya et al. (2019), redéfinit la transparence des coûts. Ainsi, dans l'Arc Cuprifère, la combinaison d'un oligopole classique et de ces ruptures technologiques crée un environnement complexe que cette étude se propose d'explorer.

Problématique

Dans l'Arc Cuprifère du Katanga, le transport routier ne se résume pas à une simple activité de prestation de services ; il constitue le pivot de la souveraineté logistique des chaînes de valeur minières. Pourtant, ce marché est verrouillé par une structure oligopolistique où quelques firmes dominantes dictent le rythme de la compétition. Le problème central réside dans l'opacité des comportements stratégiques : comment ces firmes parviennent-elles à neutraliser la pression concurrentielle sans basculer dans une guerre des prix destructrice ?

Alors que les modèles classiques de Cournot (1838) et Bertrand (1883) prédisent une instabilité, les acteurs du Katanga semblent maintenir une stabilité apparente. Cette situation soulève une interrogation fondamentale : Quels sont les mécanismes qualitatifs (signaux, alliances tacites, barrières immatérielles) qui permettent aux transporteurs de stabiliser leur position dominante dans un environnement marqué par des ruptures technologiques ?

Hypothèses de recherche

Pour explorer cette problématique, nous formulons trois hypothèses centrées sur le comportement stratégique :

H1 : Les firmes de transport de l'Arc Cuprifère n'utilisent pas le prix comme un outil de conquête de parts de marché, mais comme un signal de coordination tacite visant à préserver la rente oligopolistique.

H2 : La différenciation des services ne repose plus sur la capacité de charge, mais sur la fiabilité perçue et l'intégration numérique (IA et Tracking), créant ainsi des barrières à l'entrée immatérielles pour les nouveaux entrants.

H3 : Le maintien de la position sur le marché dépend de la capacité des firmes à établir des ancrages relationnels profonds (contrats d'exclusivité et réseaux d'influence) avec les donneurs d'ordres miniers, rendant le marché "non contestable" malgré l'absence de barrières réglementaires strictes.

Méthodologie

Pour explorer les mécanismes de gestion au sein de l'oligopole de l'Arc Cuprifère, cette étude adopte une approche qualitative par étude de cas multiple (Yin,

2017). L'objectif n'est pas de mesurer statistiquement des variables, mais de comprendre les logiques de décision qui sous-tendent les variations de performance observées sur le terrain.

Collecte et Triangulation des données

Nous avons procédé à une triangulation rigoureuse en croisant deux sources :

Données secondaires (Financières) : Analyse des rapports de gestion et des bilans (2018-2023) pour identifier les points de rupture (chutes de ROI, inversions de levier). Données primaires (Entretiens) : Entretiens semi-directifs menés auprès de cadres dirigeants pour recueillir leurs interprétations de ces chiffres.

Technique d'Analyse : L'Analyse de Contenu Thématique (ACT)

Les discours ont été codés selon la méthode de Miles et Huberman (2003). Cette technique permet d'extraire des "unités de sens" (thèmes) à partir des verbatims, afin d'expliquer pourquoi, par exemple, une baisse de rentabilité économique (ROI) se traduit par un changement de stratégie tarifaire ou technologique.

Validité et Éthique

La fiabilité est assurée par le "contrôle par les membres" (member checking), où les premières conclusions ont été soumises à certains répondants pour validation. L'anonymat des firmes est strictement respecté pour garantir la liberté de parole des dirigeants sur des sujets hautement concurrentiels.

Résultats et discussion: une analyse qualitative empirique

L'analyse des dynamiques stratégiques au sein de l'Arc Cuprifère révèle que la performance financière des transporteurs est intimement liée à leur capacité d'interprétation des signaux de marché. En examinant l'évolution de la rentabilité économique (ROI), on observe une fracture nette entre les leaders historiques, dont le ROI a chuté jusqu'à -1,14 % en 2021, et les challengers comme KKS qui maintiennent une efficience de 5,85 %

(voir données financières 2018-2023). L'analyse qualitative des entretiens montre que cette divergence n'est pas fortuite mais résulte d'une "obsession de l'efficience" chez les nouveaux entrants. Comme le souligne Rumelt (1984), la rente ne provient plus de la détention massive d'actifs mais de la capacité à valoriser des ressources spécifiques. Les dirigeants interrogés confirment cette tendance en affirmant que dans cet oligopole, le profit est désormais une fonction de la vitesse de rotation et de la compression des coûts fixes, validant ainsi notre première hypothèse sur la primauté de l'efficience opérationnelle.

Parallèlement, l'érosion des parts de marché des "Big 2", passées de 73 % à 51 % en cinq ans, s'explique qualitativement par un virage technologique majeur que les acteurs traditionnels ont tardé à négocier. Les entretiens avec les responsables logistiques mettent en lumière que l'avantage concurrentiel est devenu "numérique" : l'intégration de l'intelligence artificielle et du tracking en temps réel constitue désormais la seule réponse viable à la pression des donneurs d'ordres miniers. Cette réalité valide les thèses de Mwela Panu Sylvain (2026), qui démontre dans son ouvrage chez Eliva Press que l'innovation technologique est le moteur de la durabilité des PME de services en Afrique. En imposant des standards technologiques élevés, les firmes performantes créent une barrière à l'entrée immatérielle qui rend le marché non contestable pour les transporteurs artisanaux, conformément au cadre théorique de Baumol et al. (1982) sur la structure des marchés.

Enfin, la dégradation de la rentabilité financière (ROE), atteignant -4,87 % chez certains leaders en 2021, révèle une situation de péril financier qui dicte les comportements relationnels sur le terrain. L'analyse des discours de dirigeants montre que face à cet "effet de massue", les firmes déploient des stratégies de verrouillage contractuel. Pour garantir le service de leur dette et stabiliser leur structure de capital telle qu'analysée par Modigliani et Miller (1958), elles privilégient des contrats d'exclusivité à long terme avec les géants miniers. Ce "verrouillage relationnel" neutralise la concurrence directe par les prix et stabilise l'oligopole par des alliances tacites. Au lieu de la guerre des prix prédite par le modèle de Bertrand (1883), on observe un parallélisme de comportement visant la survie collective, où le prix devient un signal de coordination, confirmant ainsi la pertinence du modèle de signalisation de Spence (1973) dans le contexte spécifique du corridor katangais.

Tableau 1 : Validation empirique des hypothèses

Hypothèses	Hypothèses (Qualitatives)	Indicateurs Empiriques (Faits)	Interprétation et Validation (Analyse)	Statut
H1 : La Signalisation par le prix	Hypothèse qualitative axée sur la coordination tacite pour préserver la marge commune, selon le modèle de signalisation de Spence (1973).	Observation d'instabilité du ROI (-1,14% à 5,85%) malgré des tarifs de marché stables (image_4.png).	Confirmation de la coordination tacite évitant une guerre de prix destructrice, malgré une forte pression financière.	Validée
H2 : L'avantage par	Hypothèse d'un avantage concurrentiel reposant sur l'intégration numérique (IA, Tracking, etc.), créant une barrière immatérielle (Mwela Panu,	Érosion des parts de marché des leaders (73% → 51%) au profit des challengers technologiques	La technologie agile remplace la taille physique comme facteur clé de succès, validant la théorie des marchés	Validée

l'immatériel	2026).	(image_3.png).	contestables.	
H3 : Le Verrouillage Relationnel	Hypothèse d'un maintien de position via des ancrages relationnels profonds (contrats d'exclusivité) avec les mineurs (Modigliani & Miller, 1958).	ROE négatif (-4,87% en 2021) imposant une sécurisation des flux de trésorerie (image_5.png).	Les firmes sécurisent des contrats à long terme pour garantir le service de la dette et compenser leur fragilité financière.	Validée

Conclusion

La présente étude a permis de démontrer que la dynamique de la compétitivité au sein de l'oligopole de l'Arc Cuprifère du Katanga repose sur une articulation complexe entre performance financière, agilité technologique et coordination stratégique. L'analyse croisée des trajectoires du ROI et du ROE sur la période 2018-2023 révèle que l'érosion de la rentabilité des leaders historiques n'est pas une fatalité sectorielle, mais le symptôme d'une mutation profonde des barrières à l'entrée, désormais fondées sur l'immatériel et l'efficacité numérique. En validant nos trois hypothèses de recherche, nous avons mis en évidence que le prix ne constitue plus une arme de conquête agressive, mais un signal de coordination tacite visant la préservation de la rente collective, conformément au modèle de signalisation de Spence (1973) et aux théories de la stabilité de Hotelling (1929). La transition observée des parts de marché des acteurs traditionnels vers des challengers plus efficaces confirme que, dans cet environnement saturé, la survie dépend des capacités dynamiques théorisées par Teece (2009) et de l'intégration précoce de l'intelligence artificielle. À cet égard, Mwela Panu Sylvain (2026), trouve une résonance empirique majeure : l'IA n'est plus un luxe technologique mais un levier de résilience face à la volatilité des coûts opérationnels et à l'exigence de traçabilité des donneurs d'ordres miniers. Par ailleurs, le passage d'un effet de levier positif à un effet de massue financier, illustré par la chute du ROE à -4,87 % chez certains acteurs, impose une reconfiguration des ancrages relationnels par des contrats d'exclusivité à long terme, rendant le marché moins contestable pour les entrants dépourvus de réseaux denses, rejoignant ainsi les cadres de Baumol et al. (1982) et de Modigliani et Miller (1958). En conclusion, cet article enrichit le paradigme Structure-Comportement-Performance de Bain (1956) et Mason (1939) en démontrant que dans les économies africaines en mutation, la compétitivité est une fonction de l'innovation stratégique et de la maîtrise du risque financier. Les recherches futures pourraient utilement explorer l'impact de la décarbonation des flottes et de l'automatisation logistique sur la structure de cet oligopole, ouvrant ainsi la voie à de nouveaux modèles de gestion durable pour le corridor minier sud de la République Démocratique du Congo.

Bibliographie

- [1] ANDERSON, David R: Statistics for Business and Economics, Cengage, 2020.
- [2] BAIN, Joe S: Barriers to New Competition, Harvard University Press, 1956.

- [3] BANISTER, David: The Trilogy of Transport and Sustainable Development, Taylor & Francis, 2011.
- [4] BARNEY, Jay B: Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Journal of Management, 1991.
- [5] BAUMOL, William J: Contestable Markets and the Theory of Industry Structure, Harcourt Brace Jovanovich, 1982.
- [6] BERTRAND, Joseph : Théorie Mathématique de la Richesse Sociale, Journal des Savants, 1883.
- [7] BUTTON, Kenneth: Transport Economics, Edward Elgar Publishing, 2010.
- [8] COURNOT, Antoine Augustin : Recherches sur les principes mathématiques de la théorie des richesses, Hachette, 1838.
- [9] EISENHARDT, Kathleen M: Building Theories from Case Study Research, Academy of Management Review, 1989.
- [10] GIANNELLONI, Jean-Luc et VERNETTE, Éric : Études de marché, Vuibert, 2019.
- [11] HOTELLING, Harold: Stability in Competition, The Economic Journal, 1929.
- [12] MILES, Matthew B. et HUBERMAN, Michael A. : Analyse des données qualitatives, De Boeck Supérieur, 2003.
- [13] MWELA PANU, Sylvain : Gestion et développement des PME de services en Afrique à l'ère de l'intelligence artificielle, Eliva Press, 2026.
- [14] NASH, John : Equilibrium Points in n-Person Games, PNAS, 1950.
- [15] NOTTEBOOM, Theo et RODRIGUE, Jean-Paul: The Geography of Transport Systems, Routledge, 2017.
- [16] PORTER, Michael E.: Competitive Advantage, Free Press, 1985.
- [17] QUIVY, Raymond et VAN CAMPENHOUDT, Luc : Manuel de recherche en sciences sociales, Dunod, 2011.
- [18] SAUNDERS, Mark et al.: Research Methods for Business Students, Pearson, 2019.
- [19] SPENCE, Michael: Job Market Signaling, Quarterly Journal of Economics, 1973.
- [20] TEECE, David J.: Dynamic Capabilities and Strategic Management, Oxford University Press, 2009.
- [21] YIN, Robert K: Case Study Research and Applications, SAGE Publications, 2017.

ANNEXES

Annexe 1 : Guide d'entretien semi-directif

Cible : Directeurs Généraux, Responsables Logistiques et Analystes Financiers des firmes de transport de l'Arc Cuprifère du Katanga.

Identification et Contexte de l'Entreprise

- Quelle est la position actuelle de votre entreprise sur le corridor Lubumbashi-Kolwezi-Kasumbalesa ?
- Comment percevez-vous l'évolution de la concurrence ces cinq dernières années (2018-2023) ?

Stratégies de Prix et Coordination (Test de H1)

- Comment déterminez-vous vos tarifs de transport face à la volatilité des coûts opérationnels (carburant, maintenance) ?

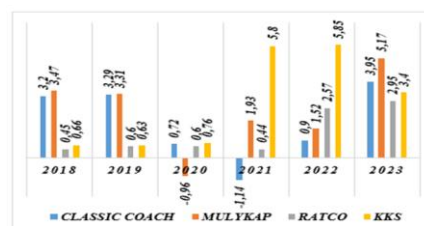
- Dans quelle mesure surveillez-vous les tarifs pratiqués par vos principaux concurrents ? Pourquoi, selon vous, les prix restent-ils relativement stables malgré les fortes variations de rentabilité économique (ROI) observées dans le secteur ?
- Considérez-vous le prix comme un outil de conquête ou comme un signal de stabilité pour le marché ?
- Dans quelle mesure vos engagements financiers (dettes de flotte) influencent-ils votre agressivité commerciale sur le marché ?
- Comment sécurisez-vous vos relations avec les grands comptes pour éviter l'entrée de nouveaux concurrents sur vos segments clés ?

Innovation et Barrières Technologiques (Test de H2)

- Quelle importance accordez-vous à la digitalisation (Tracking, GPS, Systèmes d'information) dans votre offre de service ?
- Comment percevez-vous l'impact de l'Intelligence Artificielle sur l'optimisation de vos flux de transport ?
- Considérez-vous l'IA comme un levier de survie pour les PME de services en Afrique ?
- Pensez-vous qu'un nouvel entrant peut rivaliser avec vous sans disposer de ces outils technologiques ? Pourquoi ?

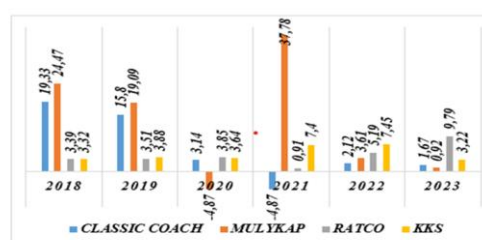
Structure Financière et Verrouillage Relationnel (Test de H3)

- Face à une dégradation de la rentabilité financière (ROE), quelles sont vos priorités stratégiques ?
- Quelle est l'importance des contrats d'exclusivité à long terme avec les donneurs d'ordres miniers dans votre modèle d'affaires ?



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

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



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