

STRATÉGIES D'INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES CONGOLAISES : UNE ANALYSE DES DIFFÉRENTES APPROCHES ADOPTÉES PAR LES ENTREPRISES POUR SE DÉVELOPPER À L'INTERNATIONAL

Par

**John BOLEKO MOKOTA, Patrick TSAKALA MUSAMU et
Emmanuel KWETE PIEMA**

*Doctorants et chercheurs à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de
l'Université de Kinshasa*

RÉSUMÉ

L'internationalisation est un ensemble des démarches qu'une entreprise engage pour se développer au-delà de son territoire national : exportation, recherche de partenaires commerciaux, investissement à l'étranger, recrutement de personnel étranger, etc. Pour les entreprises congolaises les stratégies d'internationalisation visent à leur permettre de se développer à l'international et d'accroître leur présence sur les marchés étrangers. De ce fait, la méthodologie liée à la présente étude implique une analyse approfondie du contexte des affaires internationales, des possibilités et des défis auxquels les entreprises congolaises sont confrontées lors de leur expansion à l'étranger. Des études de cas d'entreprises congolaises ayant réussi leur internationalisation est notre point de repère pour identifier les bonnes pratiques à adopter. Des consultations auprès d'experts en commerce international et de professionnels du secteur seront menées afin d'obtenir des conseils et des recommandations sur les stratégies les plus appropriées.

L'objectif de cet article est d'analyser les différentes stratégies d'internationalisation que les entreprises congolaises peuvent adopter pour augmenter leur compétitivité sur le marché mondial et conquérir de nouveaux marchés.

Mots-clés : *Stratégie, internationalisation, entreprise*

Classification JEL : *D83, M16, L2*

ABSTRACT

Internationalization is a set of steps that a company undertakes to develop beyond its national territory: export, search for commercial partners, investment abroad, recruitment of foreign personnel, etc. For Congolese companies, internationalization strategies aim to enable them to develop internationally and increase their presence on foreign markets. Therefore, the methodology linked to this study involves an in-depth analysis of the international business context, opportunities and challenges that Congolese companies face when expanding abroad. Case studies of Congolese

companies that have successfully internationalized are our benchmark for identifying good practices to adopt. Consultations with international trade experts and sector professionals will be conducted to obtain advice and recommendations on the most appropriate strategies.

The objective of this article is to analyze the different internationalization strategies that Congolese companies can adopt to increase their competitiveness on the global market and conquer new markets.

Keywords: *Strategy, internationalization, business*

INTRODUCTION

Dans un contexte d'internationalisation croissante, il est souvent devenu impossible pour les entreprises de défendre une position forte dans leur pays d'origine sans être présentes sur d'autres marchés nationaux. Cette présente ne correspond plus seulement à la recherche de nouveaux marchés extérieurs, de pays cibles à conquérir, mais aussi à la répartition et au rôle donné aux différents marchés extérieurs dans la chaîne de production au travers des investissements à l'étranger de type horizontal ou vertical¹.

L'internationalisation des entreprises congolaises est un enjeu crucial pour leur développement et leur croissance à l'échelle mondiale. Face à un marché national parfois limité en termes de taille et d'opportunités, les entreprises congolaises cherchent à s'ouvrir à de nouveaux horizons et à conquérir des marchés internationaux. Pour ce faire, elles doivent mettre en place des stratégies d'internationalisation efficaces qui leur permettent de se positionner de manière compétitive sur la scène mondiale.

Dans ce contexte, les entreprises congolaises doivent identifier les marchés cibles les plus pertinents pour leurs produits ou services, adapter ces produits aux spécificités et aux exigences des consommateurs étrangers, et établir des partenariats locaux stratégiques pour faciliter leur développement à l'international. De plus, elles doivent investir dans la formation de leur personnel, mettre en place une communication efficace et se conformer aux normes internationales pour garantir leur succès sur les marchés étrangers.

Cependant, la patience, la persévérance et la vision à long terme sont des qualités essentielles pour les entreprises congolaises qui cherchent à s'internationaliser. En surmontant les défis et en saisissant les opportunités offertes par les marchés étrangers, ces entreprises peuvent étendre leur influence et accroître leur compétitivité à l'échelle mondiale. Les stratégies d'internationalisation des entreprises congolaises sont un élément clé de leur développement et de leur expansion à l'international.

¹ Lemaire J.P., *Stratégies d'Internationalisation*, édition Dunod, 2013, p.18.

En effet, la problématique des stratégies d'internationalisation des entreprises congolaises pour se développer à l'international réside dans les défis et les obstacles auxquels elles sont confrontées lorsqu'elles cherchent à s'implanter sur les marchés étrangers. Ces défis peuvent être d'ordre économique, culturel, réglementaire ou organisationnel et peuvent entraver la réussite de leur expansion à l'international. Les entreprises congolaises rencontrent des difficultés pour adapter leurs produits ou services aux besoins et aux préférences des consommateurs étrangers, ce qui réduit leur compétitivité sur les marchés internationaux.

De ce fait, les ressources limitées, le manque d'expertise en commerce international et la concurrence féroce sur les marchés mondiaux sont autant de facteurs qui peuvent freiner le développement des entreprises congolaises à l'international. Par ailleurs, l'instabilité politique et économique dans le pays constitue également un obstacle majeur à leur expansion à l'étranger.

Ainsi, les entreprises congolaises doivent nécessairement surmonter ces défis et de mettre en place des stratégies efficaces et adaptées pour réussir sur les marchés internationaux. Il s'agit d'un enjeu crucial pour le développement économique du Congo et pour permettre aux entreprises congolaises de tirer pleinement parti des opportunités offertes par la mondialisation.

Pour ce faire, la problématique de ce papier essaye de répondre à la question suivante : comment les entreprises congolaises peuvent-elles développer des stratégies efficaces d'internationalisation pour étendre leur activité à l'international ?

Dans la première partie, nous parlons de la revue de littérature, dans la deuxième partie la méthodologie et enfin la troisième partie l'analyse de données.

I. REVUE DE LITTÉRATURE

La littérature traitant le phénomène d'internationalisation est aujourd'hui abondante. Les premiers travaux reviennent aux économistes [Raymond Vernon, 1966 ; A.M Rugman, 1996 Dunning, 1988 ; Johanson et Wiedersheim-Paul 1975 ; Johanson et Vahlne 1977 ; Bickley et Tesar 1977 ; Reid 1981 ; Cavusgil 1980 ...etc.], ayant avancé plusieurs travaux théoriques et empiriques afin de conceptualiser le processus par lequel les entreprises se développent à l'étranger et s'engagent à l'international².

Cependant, les approches ayant abordées le sujet d'internationalisation sont nombreuses et reposent sur plusieurs modèles. Le modèle d'Uppsala demeure

² Johnsons, J. and Wiedersheim-Paul, F., "Internationalization of the Firm-Four Swedish Cases", in *Journal of Management Studies*, 1975, p.17.

le modèle de référence le plus connu. Un modèle qui affiche des limites, mais il reste l'élément déclencheur ayant orienté les regards de plusieurs chercheurs sur le thème d'internationalisation.

I.1. Les approches classiques d'internationalisation des entreprises

Le cadre d'analyse classique d'internationalisation des entreprises est apparu vers la fin des années 70. L'internationalisation est un phénomène vaste et dynamique ne peut être expliqué par une seule théorie [Phiri et al, 2004]. D'ailleurs les recherches menées sur l'internationalisation s'inspirent de plusieurs approches à savoir behavioriste, économiste, compétences, ressources et réseaux. Plusieurs recherches se sont introduites expliquant le processus d'internationalisation. Principalement, la première revue de littérature considère l'internationalisation comme un modèle d'IDE, expliqué par la rationalité économique [Dunning, 1988]³. La deuxième revue, considère l'internationalisation comme un processus en constante évolution par lequel l'entreprise augmente son engagement à l'international en fonction des connaissances prises sur les marchés étrangers [Johanson et Vahlne, 1977]⁴.

I.1.1. Approche behavioriste

Cette approche est la plus fréquemment utilisée pour l'étude du processus d'internationalisation, des petites et moyennes entreprises en particulier. Au début, les recherches en management international portaient exclusivement sur firmes multinationales ; dans un souci d'expliquer les raisons de leur existence et leur influence sur le commerce international et plus particulièrement l'intérêt était porté sur les investissements directs étrangers. La théorie behavioriste apparaît comme une rupture avec les approches traditionnelles de la firme. En se positionnant sur la rationalité et la satisfaction, elle abandonne les principes de maximisation du profit. Elle privilège également le processus de décision au sein de l'entreprise. L'esprit de la théorie behavioriste considère que l'entreprise réagit en réponse des opportunités ou des menaces émanant de l'extérieur.

I.1.1.1. Le cadre théorique du modèle séquentiel

Devant la rareté des études longitudinales sur la thématique de l'internationalisation, un nombre important de modèles qualifiés de « séquentiels » ont été établis. [Johanson et Wiedersheim-Paul, 1975], [Johanson et Vahlne, 1977, 1990], [Bilkey et Tesar, 1977], [Gavusgil, 1984] ont pris l'initiative d'étudier les différentes étapes du processus et d'identifier les facteurs clés d'internationalisation de nature statique et dynamique. La

³ Dunning, J.H., *Explaining International Production*, Unwin Hyman, London, 1988, p.8.

⁴ Johanson J. et Vahlne J., "The internationalization process of the firm : a model of knowledge development and increasing foreign market commitment", in *Journal of International Business Studies*, Spring-Summer, 1977, pp.23-32.

majorité de ces recherches théoriques et empiriques traitant le processus d'internationalisation trouve leur origine dans le courant béhavioriste [Cyert et March 1963 ; Ahrouni, 1966] et notamment la théorie de croissance de Penrose [1959].

Il appréhende le processus d'internationalisation comme étant un processus linéaire et progressif effectué en plusieurs étapes. L'entreprise accroît sa présence sur les marchés étrangers progressivement, en évoluant vers des stratégies de plus en plus sophistiquées au gré de l'acquisition de connaissances et d'expérience sur la scène internationale. Le nombre des étapes varie selon les auteurs. Ce courant de recherche propose deux modèles d'internationalisation.

1.1.1.1. Le modèle d'Uppsala et son apport

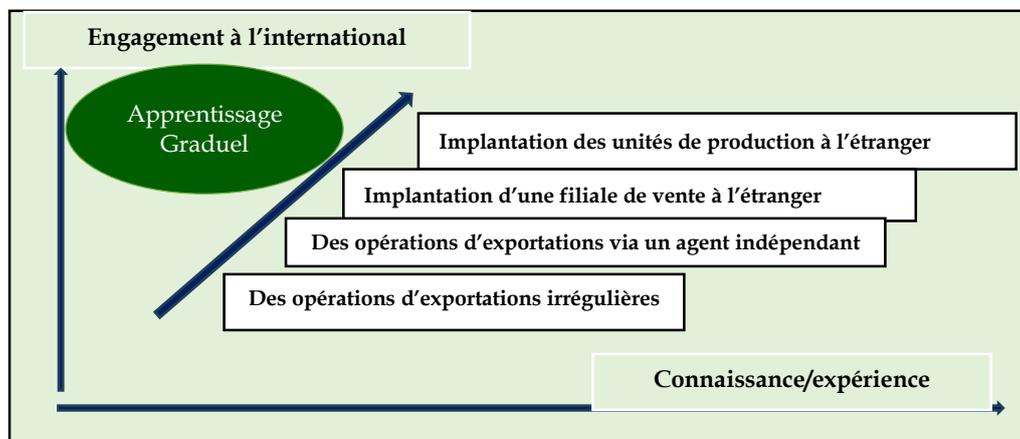
Les fondateurs du modèle d'Uppsala [Johanson, Wiedersheim, 1975]⁵ proposent une étude longitudinale sur le processus d'internationalisation des entreprises en analysant quatre entreprises suédoises. Ils ont observé que les entreprises se développent à l'international progressivement (Step-by-Step). Ils avancent aussi que, les connaissances acquises au niveau des marchés affectent simultanément le degré d'engagement des entreprises ainsi que la forme de leur internationalisation.

Selon ces auteurs, l'internationalisation est un processus linéaire qui répond à un ordre séquentiel et réactif. A ce titre, ils ont proposé quatre étapes : Activités d'exportations irrégulières et opportunistes ; Exportation via un agent indépendant ; Implantation d'une succursale/filiale de vente et la Production dans le pays étranger.

Ils supposent que les entreprises commencent à exporter dans les pays proches qui présentent une similitude en termes de goûts des consommateurs, de systèmes de marché et de paramètres institutionnels facilitent le transfert des techniques de marketing, des ressources humaines et de la technologie avant de consacrer des ressources plus importantes. De même, les structures organisationnelles, les approches de leadership et les mécanismes de contrôle des entreprises ne nécessitent qu'un petit ajustement lorsqu'ils traitent des environnements étrangers ressemblant étroitement aux marchés domestiques. Ce développement progressif leur permet d'acquérir des informations sur les marchés et d'accumuler une expérience, de bénéficier des effets de l'apprentissage, de nourrir le processus de décision et d'accroître son engagement à l'international.

⁵ Johnsons, J et Wiedersheim-Paul, F., *op. cit.*, p.3.

Figure 1. Le processus d'internationalisation par étape



Source : Conçu à travers l'analyse initiée par (Johanson et Weidersheim, 1975)

En conclusion, le modèle se base sur les hypothèses suivantes : L'implantation de l'entreprise dans le marché local (c'est-à-dire l'entreprise se développe dans un marché local tout d'abord) ; L'internationalisation est un ensemble de décisions incrémentales en raison de l'incertitude liée aux marchés étrangers (Un processus progressif et graduel) ; Les entreprises s'internationalisent en fonction de la distance psychique ; Le principal obstacle de l'internationalisation est le manque de connaissances liées aux marchés étrangers.

A ce propos, les auteurs ont introduit dans leur modèle, deux concepts essentiels à savoir ; « la distance psychique »⁶ et « L'apprentissage graduel ». Selon le modèle d'Uppsala, la distance psychique est une partie intégrante dans les développements à l'international. C'est les différences au niveau de culture, langue et politiques des pays étrangers ayant une influence sur les décisions émises par l'entreprise relatives aux relations internationales. Ils ajoutent aussi que la distance psychique est corrélée par la distance géographique. Cette distance influence largement le choix du pays dont lequel il faut opérer, et elle diminue en se développant sur les marchés étrangers.

Les entreprises se trouvent dans une situation d'incertitude et cherche à minimiser leurs risques [Cabrol et Nlemvo, 2007]⁷. L'accumulation des connaissances sur les marchés étrangers permet aux entreprises d'augmenter leurs capacités d'apprentissage et de réduire l'incertitude et les risques relatifs au marché international. Par conséquent elles améliorent leurs positions vis-à-

⁶ Johanson, Wiedersheim. Factors preventing or disturbing the flow of information between firm and market. Exemples : différences en langage, culture, political system, 1975, p. 308.

⁷ Cabrol, M. et F. Nlemvo, « L'internationalisation des entreprises nouvellement créées », Conférence de l'Association internationale de management stratégique (AIMS), Canada, 2007.

vis de leurs concurrents tout en décelant des opportunités. Quant à l'apprentissage graduel, l'internationalisation est un processus risqué notamment dans l'engagement des ressources. Les marchés étrangers sont d'une très grande incertitude pour les entreprises qui veulent s'engager à l'international.

1.1.1.1.2 Modèle d'Innovation

Les fondateurs du modèle [Bilkey et Tesar 1977] s'inspirent de l'école suédoise en se basant sur la conception graduelle du processus d'internationalisation et l'aspect de la distance psychique⁸. Ils s'appuient sur les mêmes préceptes que le modèle d'Uppsala [Khayat, 2004]. Selon [Khayat, 2004], les deux modèles séquentiels partagent deux principes communs, implication graduelle des entreprises et la distance psychique⁹. Les auteurs proposent un modèle de six étapes marquant un engagement croissant des ressources et une accumulation croissante de l'information qui permettent le franchissement successif de ces étapes. Plusieurs auteurs [Reid, 1981¹⁰ ; Cavusgil, 1980¹¹ ; Leonidou et Katsikeas, 1996] adoptent ce modèle pour expliquer l'internationalisation des entreprises. Ce qui différencie leurs travaux, le choix et le nombre des étapes et le mécanisme initiateur de chaque une.

Tableau 1 : Phases d'internationalisation selon le modèle Innovation de Bilkey et Tesar

<i>Stades</i>	
<i>Stade n° 1</i>	<i>L'entreprise n'est pas intéressée par l'exportation et elle ne peut pas répondre à des commandes non sollicitées.</i>
<i>Stade n° 2</i>	<i>L'entreprise est prête à répondre à des commandes non sollicitées, mais elle ne fait pas d'effort pour développer l'activité d'exportation.</i>
<i>Stade n° 3</i>	<i>L'entreprise explore les possibilités de développer une activité d'exportation</i>
<i>Stade n° 4</i>	<i>L'entreprise exporte sur des bases expérimentales vers des marchés proches psychologiquement.</i>
<i>Stade n° 5</i>	<i>L'entreprise est considérée comme une entreprise exportatrice confirmée, elle adapte son niveau d'exportation de manière optimale</i>
<i>Stade n° 6</i>	<i>L'entreprise explore les possibilités de développer une activité d'exportation vers des pays psychologiquement plus éloigné.</i>

Source : Bilkey et Tesar (1977, p.93)

⁸ Bilkey, W. et G. Tesar, "The export behaviour of smaller sized Wisconsin manufacturing firms", *Journal of International Business Studies*, vol. 8, no 1, 1977, p. 93-98.

⁹ Khayat, I., « L'internationalisation des PME : vers une approche intégrative », VIIe Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, Montpellier, octobre, 2004.

¹⁰ Reid, S.D., « The decision maker and export entry and expansion », *Journal of International Business Studies*, vol. 12, no 2, 1981, p. 101-112.

¹¹ Cavusgil, S.T., « On the internationalization process of firms », *European Research*, vol. 8, 1980, p. 273-280.

II. MÉTHODOLOGIE

Dans le but de vérifier les hypothèses de ce papier, nous avons utilisé deux méthodes et plusieurs techniques qui nous ont permis de collecter les informations afin de répondre aux objectifs de l'étude. Dans le cadre de la présente, nous avons recouru à la méthode analytique et statistique appuyées par les techniques : documentaire et d'enquête par interview.

II.1. Identification de la population cible pour l'étude

Selon Lomaliza J., (2003, p.36.) la population est l'ensemble d'habitants d'un pays, d'une région ou d'une partie donnée du territoire. Nous pouvons dire que la population d'étude est un ensemble de sujets ou d'objets auxquels s'applique une étude. Pour notre cas, la population cible constitue l'ensemble des entreprises congolaises particulièrement celles de la ville de Kinshasa.

II.2. Technique d'échantillonnage et choix de l'échantillon

Pour D'Hainaut L., (1986, p.66) l'échantillonnage est une opération qui consiste à prélever un certain nombre d'éléments (échantillon) dans l'ensemble des éléments à observer ou à traiter (la population). Dans le cas de notre travail, nous avons retenu un échantillon de 36 entreprises congolaises particulièrement celles de la ville de Kinshasa qui se sont montrées disponibles à répondre à nos questions. Il faut signaler que la taille de l'échantillon se justifie d'une part le fait que pour les enquêtes concernant le domaine entrepreneurial, déjà un échantillon de taille retenue est considéré comme le strict minimum (Perrien et al, 1983), d'autre part à cause des contraintes budgétaires et temporelles. Nous confirmons la taille de l'échantillon en se basant sur la formule suivante :

$$n_0 = \frac{Z\left(\frac{\alpha}{2}\right)^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{(N-1)\alpha_0^2 + Z^2 \cdot P \cdot Q} = \frac{(1,96)^2 \cdot (0,05) \cdot (0,95) \cdot 48}{(48-1) \cdot (0,05)^2 + (1,96)^2 \cdot (0,05) \cdot (0,95)} = 32,01$$

Il n'y a pas une population qui porte des virgules nous arrondissons à 32 entreprises congolaises particulièrement celles de la ville de Kinshasa.

II.3. Analyse de données

De façon plus générale, le terme « traitement de données » renvoie à tout processus qui convertit des données d'un format à un autre, ce qui devrait s'appeler « conversion de données » ou encore « encodage de données ». Pour l'encodage de données nous avons utilisé le logiciel **SPSS (version 21)**. L'analyse de données est un ensemble de méthodes statistiques appliquées à un jeu de données dans le but d'extraire des informations pertinentes ; cette extraction est appelée fouille de données. Par rapport à notre étude, nous allons utiliser l'analyse descriptive. Cette analyse permet de présenter la structure

globale de l'échantillon à l'aide des analyses d'ordre supérieur en passant par l'analyse en composante principale se basant sur les nuages des points.

II.3.1. Résultats par l'analyse univariée

Il s'agit ici d'analyser et de présenter les différentes opinions ou réponses proposées par les sujets enquêtés aux différentes questions. A la fin de notre enquête, après le dépouillement, et avec le traitement des données par le logiciel d'analyse statistique « Statistical package for the social science (SPSS) », les résultats obtenus se présentent ci-après :

Tableau 2. Informations sur la motivation et les obstacles dans le processus d'internationalisation

Variable	Modalités	Effectifs	Pourcentage
Les principales motivations pour votre entreprise de s'internationaliser	Augmentation des ventes	8	25,0
	Recherche de nouveaux marchés	9	28,1
	Diversification des risques	9	28,1
	Accès à de nouvelles technologies	6	18,8
Total		32	100
Variable	Modalités	Effectifs	Pourcentage
Les principaux obstacles rencontrés par les entreprises dans leur processus d'internationalisation	Barrières tarifaires et non tarifaires	15	46,9
	Difficultés de communication	7	21,9
	Manque de ressources financières	4	12,5
	Concurrence accrue sur les marchés étrangers	6	18,8
Total		32	100

Source : Elaboré sur base des données de notre enquête

A la lecture de ce tableau portant sur la motivation des entreprises congolaises de s'internationaliser et les obstacles dans le processus d'internationalisation :

- Pour ce qui concerne les principales motivations des entreprises congolaises de s'internationaliser les résultats prouvent les raisons de recherche de nouveaux marchés et la diversification des risques, soit 28,1% respectivement ;
- Quant aux principaux obstacles rencontrés le processus d'internationalisation les résultats de nos enquêtes montrent premièrement les barrières tarifaires et non tarifaires, soit 46,8% et deuxièmement les difficultés de communication et la concurrence accrue sur les marchés étrangers, soit un taux respectivement 21,9% et 18,8%.

Tableau 3. Informations sur les stratégies d'entrée sur les marchés internationaux les plus fréquemment adoptées par les entreprises congolaises et la sélection des marchés ciblés pour leur expansion internationale

Variable	Modalités	Effectifs	Pourcentage
Les stratégies d'entrée sur les marchés internationaux les plus fréquemment adoptées par les entreprises congolaises	Exportation	4	12,5
	Création de filiales ou joint-Ventures	8	25,0
	Les alliances stratégiques	15	46,9
	L'acquisition d'entreprises étrangères	5	15,6
Total		32	100
Variable	Modalités	Effectifs	Pourcentage
Sélection des marchés ciblés pour l'expansion à l'internationale	Analyse des opportunités commerciales	8	25,0
	Evaluation des risques politiques et économiques	12	37,5
	Etude de la concurrence	6	18,8
	Analyse des besoins des consommateurs locaux	6	18,8
Total		32	100

Source : Elaboré sur base des données de notre enquête

A la lecture de ce tableau portant sur les stratégies d'entrée sur les marchés internationaux les plus fréquemment adoptées par les entreprises congolaises et la sélection des marchés ciblés pour leur expansion internationale :

- Pour ce qui concerne les stratégies d'entrée sur les marchés internationaux les plus fréquemment adoptées par les entreprises congolaises les résultats montrent que 46,9% parlent des alliances stratégiques contre 25% qui parlent de la création de filiales ou joint-Ventures ;
- Quant à la sélection des marchés ciblés pour leur expansion internationale les résultats de nos enquêtes prouvent l'évaluation des risques politiques et économiques, soit 37,5%.

Tableau 4. Informations sur les avantages compétitifs des entreprises congolaises sur les marchés internationaux

Variable	Modalités	Effectifs	Pourcentage
Avantages compétitifs des entreprises congolaises sur les marchés internationaux	Qualité des produits ou services	19	59,4
	Prix compétitifs	6	18,8
	Marque forte	3	9,4
	Service client de qualité	4	12,5
Total		32	100

Source : Elaboré sur base des données de notre enquête

A la lecture des avantages compétitifs des entreprises congolaises sur les marchés internationaux les résultats prouvent la qualité des produits ou services, soit 59,4.

Tableau 5. Informations sur les ressources internes mobilisées par les entreprises congolaises pour leur internationalisation et la politique de communication adoptée par les entreprises congolaises pour leur présence à l'international

Variable	Modalités	Effectifs	Pourcentage
Les ressources internes mobilisés par les entreprises congolaises pour leur internationalisation	Capital financier	6	18,8
	Ressources humaines qualifiées	10	31,3
	Innovation technologique	8	25,0
	Réseau de distribution	8	25,0
Total		32	100
Variable	Modalités	Effectifs	Pourcentage
La politique de communication adoptée par les entreprises congolaises pour leur présence à l'international	Analyse des opportunités commerciales	8	25,0
	Evaluation des risques politiques et économiques	12	37,5
	Etude de la concurrence	6	18,8
	Analyse des besoins des consommateurs locaux	6	18,8
Total		32	100

Source : Elaboré sur base des données de notre enquête

A la lecture de ce tableau portant sur les ressources internes mobilisées par les entreprises congolaises pour leur internationalisation et la politique de communication adoptée par les entreprises congolaises pour leur présence à l'international :

- Pour ce qui concerne les ressources internes mobilisés par les entreprises congolaises pour leur internationalisation les résultats prouvent que la majorité des enquêtés parlent de ressources humaines qualifiées, soit 37,5% ;

- Quant à la politique de communication adoptée par les entreprises congolaises pour leur présence à l'international les résultats de nos enquêtes prouvent l'évaluation des risques politiques et économiques, soit 37,5%.

Tableau 6. Informations sur les risques liés à l'internationalisation pour les entreprises congolaises et les critères de choix des pays cibles pour les entreprises congolaises

Variable	Modalités	Effectifs	Pourcentage
Les risques liés à l'internationalisation pour les entreprises congolaises	Le risque financier	6	18,8
	Le risque politique	6	18,8
	Le risque de change	2	6,3
	Le risque commercial	8	25,0
	Le risque de réputation	10	31,3
Total		32	100
Variable	Modalités	Effectifs	Pourcentage
Les critères de choix des pays cibles pour les entreprises congolaises	La taille du marché	10	31,3
	Le niveau de développement économique	10	31,3
	La stabilité politique	3	9,4
	Le cadre réglementaire	4	12,5
	La proximité géographique	5	15,6
Total		32	100

Source : Elaboré sur base des données de notre enquête

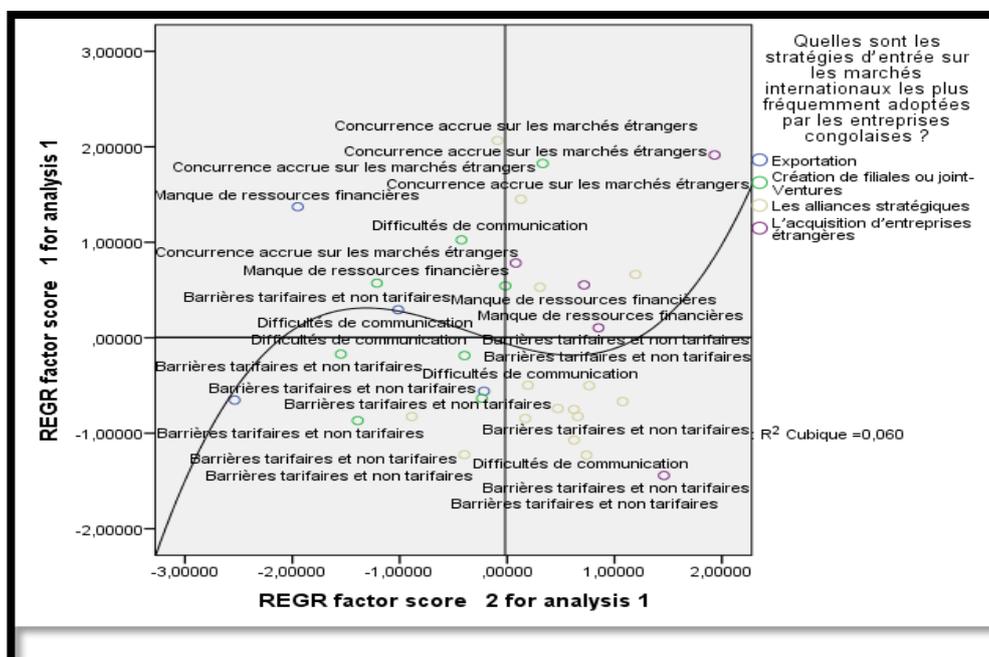
Il se dégage de ce tableau portant sur les risques liés à l'internationalisation pour les entreprises congolaises et les critères de choix des pays cibles pour les entreprises congolaises :

- Pour ce qui concerne les risques liés à l'internationalisation pour les entreprises congolaises, il ressort que 31,3% disent le risque de réputation contre 18,8% respectivement qui parlent de risque financier et politique ;
- Quant aux critères de choix des pays cibles pour les entreprises congolaises les résultats de nos enquêtes prouvent que 31,3% parlent respectivement du niveau de développement économique et la taille du marché.

II.3.2. Résultats d'analyse de nuage des points

Un nuage de points est une représentation graphique dans un repère du plan d'une série statistique à deux variables X et Y. Chaque individu i est représenté par un point dont les coordonnées sont les valeurs respectives des variables X et Y prises par l'individu i.

Figure 1. Nuage de points sur les stratégies d'entrée sur les marchés internationaux les plus fréquemment adoptées par les entreprises congolaises et les obstacles rencontrés par les entreprises congolaises dans leur processus d'internationalisation



Source : Auteur sur base des données de notre enquête

Commentaire : Il ressort de cette figure ci-haut que le R² cubique = 0,06 ce qui confirme que les stratégies d'entrée sur les marchés internationaux les plus fréquemment adoptées par les entreprises congolaises sont l'exportation, la création de filiale ou joint-venture, les alliances stratégiques ainsi que l'acquisition des entreprises étrangères.

CONCLUSION

La problématique des stratégies d'internationalisation des entreprises congolaises pour se développer à l'international réside dans les défis et les obstacles auxquels elles sont confrontées lorsqu'elles cherchent à s'implanter sur les marchés étrangers. Les entreprises congolaises rencontrent des difficultés pour adapter leurs produits ou services aux besoins et aux préférences des consommateurs étrangers, ce qui réduit leur compétitivité sur les marchés internationaux.

Les résultats d'analyse confirment que les principaux obstacles rencontrés par les entreprises congolaises dans le processus d'internationalisation sont les barrières tarifaires et non tarifaires, soit 46,8% de l'échantillon confirment ses résultats ainsi que les difficultés de communication et la concurrence accrue sur les marchés étrangers, soit un taux respectivement 21,9% et 18,8%. Les résultats de R² cubique prouvent que les stratégies d'entrée sur les marchés internationaux les plus fréquemment adoptées par les entreprises congolaises sont les exportations, la création de filiale ou joint-venture, les alliances stratégiques ainsi que l'acquisition des entreprises étrangères.

BIBLIOGRAPHIE

1. Bilkey, W. et G. Tesar, « The export behaviour of smaller sized Wisconsin manufacturing firms », *Journal of International Business Studies*, vol. 8, n°1, 1977.
2. Cabrol, M. et F. Nlemvo « L'internationalisation des entreprises nouvellement créées », Conférence de l'Association internationale de management stratégique (AIMS), Canada, 2007.
3. Cavusgil, S.T. « On the internationalization process of firms », *European Research*, vol. 8, p. 273-280.
4. Dunning, J.H. *Explaining International Production*, Unwin Hyman, London, 1988.
5. Johanson J et Vahlne J. The internationalization process of the firm : a model of knowledge development and increasing foreign market commitment, in *journal of International Business Studies*, Spring-Summer, 1977.
6. Johanson, Wiedersheim. Factors preventing or disturbing the flow of information between firm and market. Examples : différences en language, culture, political system, ,1975.
7. Johnsons, J. et Wiedersheim-Paul, F. Internationalization of the Firm-Four Swedish Cases, in *Journal of Management Studies*, 1975.
8. Khayat, I., « L'internationalisation des PME : vers une approche intégrative », VIIe Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, Montpellier, octobre, 2004.
9. Lemaire J.P., *Stratégies d'Internationalisation*, édition. Dunod, 2013.
10. Reid, S.D. « The decision maker and export entry and expansion », in *Journal of International Business Studies*, vol. 12, no 2, 1981.