ARTICLE SCIENTIFIQUE · SCIENCES DE GESTION · MARKETING INDUSTRIEL

Le marketing industriel comme levier de performance, de croissance et de pérennité des entreprises minières en République démocratique du Congo

Une analyse théorique, documentaire et modélisante des capacités marketing, du capital relationnel et du contenu local dans l'industrie extractive congolaise (2015-2026)

VERSION 1.0 · NOVEMBRE 2026

Auteur : BOKULI BOFASA Cedrick
Affiliation : Faculté des sciences économiques et de gestion, Université de Likasi, République démocratique du Congo
Correspondance : cedricbokuliukr@gmail.com
Classification JEL : M31 · L72 · O55 · Q32 · L14
Reçu le 11.10.2026 · **Révisé le** 11.11.2026 · **Accepté le** 11.11.2026

NOTE LIMINAIRE

Objet, statut et portée du texte

AVERTISSEMENT SCIENTIFIQUE

Le présent texte est un article de recherche à visée théorique, documentaire et modélisante. Les données descriptives et macroéconomiques mobilisées proviennent de sources publiques identifiées en note et en bibliographie (ITIE-RDC, CTCPM, Banque centrale du Congo, USGS, Banque mondiale, BAD, FMI, ARECOMS, rapports d'entreprises cotées). Le volet structurel (chapitre 10, section 10.4) ne repose pas sur une enquête primaire exhaustive : il s'agit d'un *modèle structurel calibré* dont les paramètres sont bornés par les méta-analyses disponibles et propagés par simulation de Monte-Carlo (10 000 réplications). Ces coefficients constituent des *bornes de plausibilité* destinées à être remplacées par des estimations sur données primaires ; le protocole d'enquête complet est fourni en annexe A afin que tout chercheur puisse répliquer et compléter l'analyse. Aucune donnée n'est présentée comme observée lorsqu'elle ne l'est pas.

Le secteur minier congolais est devenu, en moins de deux décennies, l'un des pôles d'approvisionnement les plus stratégiques de l'économie mondiale : la République démocratique du Congo (RDC) assure environ les trois quarts de la production mondiale de cobalt et figure parmi les cinq premiers producteurs mondiaux de cuivre. Cette montée en puissance productive ne s'est pourtant pas traduite par une consolidation équivalente du tissu entrepreneurial national. La question centrale de cet article n'est donc pas celle de la richesse minérale — elle est abondamment documentée — mais celle de la *capacité des entreprises, en particulier des entreprises congolaises et des opérateurs industriels implantés en RDC, à convertir cette richesse en performance durable.*

Nous soutenons que cette conversion relève d'une problématique de marketing industriel au sens plein du terme, c'est-à-dire d'une discipline qui organise la création, la délivrance et la captation de valeur dans des marchés où l'acheteur est une organisation, où la relation précède la transaction, où l'offre est un système complexe de biens, de services, de garanties et de compétences, et où la légitimité sociale et institutionnelle conditionne l'accès même au marché. Le marketing industriel n'est pas ici un ornement commercial : il est le mécanisme par lequel une entreprise minière — ou son fournisseur — transforme des ressources en avantages concurrentiels défendables, sécurise ses débouchés, réduit son exposition aux chocs de prix et construit sa licence sociale d'exploiter.

Le texte est organisé selon une architecture académique classique : phénomène observé, revues de la littérature théorique et empirique, problématique, hypothèses, méthodologie, délimitation, difficultés, résultats, discussion, apports, recommandations, limites et conclusion. Il vise moins à clore un débat qu'à poser les fondements d'un programme de recherche structuré sur le marketing industriel minier en Afrique centrale.

SOMMAIRE

— Résumé / Abstract 4

1 Introduction 5

2 Le phénomène observé : une abondance minérale sans consolidation entrepreneuriale 7

3 Revue de la littérature théorique 10

4 Revue de la littérature empirique 15

5 Problématique 18

6 Hypothèses et modèle de recherche 20

7 Méthodes et techniques 22

8 Délimitation spatiale et temporelle 24

9 Difficultés rencontrées 25

10 Présentation des résultats 27

11 Discussion des résultats 32

12 Apports scientifiques exploitables 34

13 Recommandations 36

14 Limites de la recherche 38

15 Conclusion 39

— Bibliographie 40

— Annexes 43

RÉSUMÉ

CE QUE MONTRE L'ANALYSE

Cet article examine le marketing industriel comme levier de performance, de croissance et de pérennité des entreprises minières en République démocratique du Congo. À partir d'une démarche mixte associant une analyse documentaire systématique, une exploitation de données secondaires officielles (2015-2026) et une modélisation structurelle calibrée, l'étude montre que la performance des firmes minières congolaises ne dépend pas seulement de la qualité de leurs gisements ni du niveau des prix internationaux, mais de leur capacité à configurer une offre industrielle intégrée, à gérer des relations B2B durables et à s'ancrer dans les chaînes de valeur locales. Quatre résultats principaux se dégagent. Premièrement, l'orientation marché industrielle — veille, intelligence client, segmentation fine des donneurs d'ordre et des acheteurs finaux — est le déterminant proximal le plus robuste des capacités marketing (β ≈ 0,62). Deuxièmement, ces capacités se traduisent en performance commerciale et opérationnelle (β ≈ 0,46), mais leur effet est amplifié par le capital relationnel (β ≈ 0,30) et par les capacités d'ancrage territorial issues du contenu local (β ≈ 0,21). Troisièmement, la croissance n'est pas un sous-produit automatique de la performance : elle exige une architecture commerciale tournée vers la diversification des débouchés et la contractualisation longue (β ≈ 0,55 entre performance et croissance). Quatrièmement, la pérennité — entendue comme viabilité économique, résilience aux chocs et acceptabilité sociale — dépend à la fois de la croissance (β ≈ 0,40) et directement de la performance (β ≈ 0,28), ce qui signifie qu'une firme peut croître sans devenir pérenne, et qu'inversement une firme rentable mais enfermée dans un modèle extractif étroit peut voir sa viabilité s'éroder. L'étude propose un cadre théorique intégrateur — le modèle des *capacités marketing industrielles ancrées* — une typologie en quatre configurations d'entreprises minières congolaises, et une série de recommandations opérationnelles et de politique publique. Elle plaide pour un déplacement du paradigme extractif vers un paradigme de *marketing territorialisé de la valeur minière.*

Mots-clés : marketing industriel ; marketing B2B ; performance des entreprises ; pérennité ; contenu local ; industrie minière ; République démocratique du Congo ; capacités dynamiques ; cobalt ; cuivre.

ABSTRACT

This article examines industrial marketing as a lever of performance, growth and sustainability for mining firms in the Democratic Republic of Congo. Drawing on a mixed design combining systematic documentary analysis, official secondary data (2015-2026) and a calibrated structural model, the study argues that the performance of Congolese mining firms depends less on ore grade or commodity prices than on their ability to configure an integrated industrial offering, to manage durable B2B relationships, and to embed themselves in local value chains. Four findings stand out. First, industrial market orientation — intelligence gathering, customer insight and fine-grained segmentation of buyers and end-users — is the most robust proximal driver of marketing capabilities (β ≈ 0.62). Second, these capabilities translate into commercial and operational performance (β ≈ 0.46), an effect amplified by relational capital (β ≈ 0.30) and by territorial embeddedness derived from local content (β ≈ 0.21). Third, growth is not an automatic by-product of performance: it requires a commercial architecture geared towards market diversification and long-term contracting (β ≈ 0.55). Fourth, sustainability — economic viability, resilience to shocks and social acceptability — depends both on growth (β ≈ 0.40) and directly on performance (β ≈ 0.28), implying that a firm may grow without becoming sustainable and, conversely, that a profitable but narrowly extractive firm may see its viability erode. The article offers an integrative framework — the *embedded industrial marketing capabilities* model — a four-configuration typology of Congolese mining firms, and a set of managerial and policy recommendations. It calls for a shift from an extractive paradigm to a territorialized marketing of mining value.

Keywords: industrial marketing; B2B marketing; firm performance; sustainability; local content; mining industry; Democratic Republic of Congo; dynamic capabilities; cobalt; copper.

CHAPITRE 1

Introduction

Il est rare qu'un pays voie sa dotation géologique devenir, en une génération, un enjeu de politique industrielle mondiale. La République démocratique du Congo est dans cette situation. Le pays fournit environ 75 % du cobalt mondial et occupe une place de premier rang dans l'approvisionnement en cuivre, deux métaux dont dépendent la transition énergétique, l'électrification des transports et l'industrie électronique.[1] Pourtant, la littérature sur le développement congolais continue de buter sur une énigme : comment un territoire aussi riche en substances stratégiques peut-il abriter un tissu entrepreneurial aussi fragile, une industrialisation aussi limitée et des finances publiques aussi dépendantes d'une rente dont l'assiette lui échappe partiellement ?

Les réponses conventionnelles — malédiction des ressources, mauvaise gouvernance, volatilité des prix, déficit d'infrastructures — sont nécessaires mais insuffisantes. Elles décrivent l'environnement dans lequel les entreprises opèrent, non les mécanismes par lesquels celles-ci créent, captent et défendent la valeur. Or c'est précisément l'objet du marketing industriel : comprendre comment une organisation vend à d'autres organisations, comment elle construit une proposition de valeur supérieure dans un marché où l'offre est technique, où l'acheteur est un comité, où le cycle de décision est long, et où la relation est un actif.[2]

1.1. Contexte et intérêt du sujet

Trois évolutions rendent la question urgente. La première est productive : la RDC a franchi le seuil des deux millions de tonnes de cuivre au début des années 2020 et ses exportations ont encore progressé de 10 % en 2025, portées par la normalisation des opérations de Kamoa-Kakula et l'expansion des complexes de CMOC au Lualaba.[3] La deuxième est réglementaire : depuis 2018, le Code minier révisé a relevé les prélèvements, consolidé la participation de l'État et institué un régime spécifique pour les « substances stratégiques », dont le cobalt.[4] La troisième est géopolitique : la conclusion, en 2025, d'un partenariat stratégique États-Unis–RDC centré sur les minerais critiques et le corridor de Lobito a fait entrer le secteur dans une compétition ouverte entre chaînes de valeur chinoises, américaines et européennes.[5]

Ces trois évolutions modifient la nature de l'avantage concurrentiel dans le secteur. Lorsque le minerai était rare et les acheteurs nombreux, la firme minière pouvait se contenter d'extraire et de vendre. Lorsque les acheteurs se concentrent, que les intermédiaires capturent la transformation, que les États négocient l'accès aux gisements contre des infrastructures et que les communautés locales contestent la légitimité des opérations, la capacité de *marché* devient aussi décisive que la capacité d'*extraction*. C'est ce déplacement que le présent article se propose de théoriser et d'instruire empiriquement.

1. COFACE, *Fiche risque pays : République démocratique du Congo*, 2026, coface.com. Voir également U.S. Geological Survey, *Mineral Commodity Summaries 2026*, Washington, 2026, notices « Cobalt » et « Copper ».
2. WEBSTER, F. E. et WIND, Y., *Organizational Buying Behavior*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1972 ; ROBINSON, P. J., FARIS, C. W. et WIND, Y., *Industrial Buying and Creative Marketing*, Boston, Allyn & Bacon, 1967.
3. BLOOMBERG, « Congo Copper Exports Up 10 % Last Year as Boom Extends », 11 février 2026 ; MINING TECHNOLOGY, « Operational recovery means growth in DRC copper output », 2026, prévoyant 3 404,1 kt en 2026.
4. RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE DU CONGO, *Loi n° 18/001 du 9 mars 2018 modifiant et complétant la loi n° 007/2002 portant Code minier*, *Journal officiel*, numéro spécial du 28 mars 2018, art. 241 (redevance minière : 3,5 % pour les métaux non ferreux, 6 % pour les pierres précieuses et de couleur, 10 % pour les substances stratégiques).
5. DEPARTMENT OF STATE, *Strategic Partnership Agreement between the Government of the United States of America and the Government of the Democratic Republic of the Congo*, 2025, state.gov.

1.2. Question de recherche et positionnement

La question centrale s'énonce ainsi : *dans quelle mesure les capacités de marketing industriel des entreprises minières opérant en RDC expliquent-elles leur performance, leur croissance et leur pérennité, et quelles configurations organisationnelles permettent de convertir ces capacités en avantages durables ?*

Cette question est traitée à partir d'un double positionnement. Sur le plan théorique, l'article articule trois corpus rarement réunis : la tradition du comportement d'achat industriel et des réseaux interactifs (IMP), l'approche par les ressources et capacités dynamiques, et la théorie institutionnelle appliquée aux marchés émergents. Sur le plan empirique, il combine une lecture macro-sectorielle documentée et une modélisation des mécanismes micro-organisationnels, en assumant explicitement le caractère calibré de cette seconde étape.

1.3. Contributions attendues

L'article poursuit quatre contributions. **(i)** Une contribution théorique : la proposition d'un modèle de *capacités marketing industrielles ancrées* (CMIA), qui intègre la dimension relationnelle et la dimension territoriale dans l'analyse classique des capacités marketing. **(ii)** Une contribution conceptuelle : la distinction analytique entre performance, croissance et pérennité, trois construits souvent confondus dans la littérature sur les entreprises extractives. **(iii)** Une contribution empirique : la caractérisation, à partir de données officielles, des mécanismes de captation de valeur dans la chaîne minière congolaise et l'identification de quatre configurations d'entreprises. **(iv)** Une contribution normative : des recommandations différenciées selon les acteurs — entreprises minières, sous-traitants industriels, pouvoirs publics, bailleurs et partenaires techniques.

1.4. Architecture de l'article

Le texte suit une progression en quinze chapitres. Le chapitre 2 décrit le phénomène observé. Les chapitres 3 et 4 exposent les littératures théorique et empirique. Le chapitre 5 formule la problématique, le chapitre 6 les hypothèses et le modèle. Le chapitre 7 détaille la méthodologie, le chapitre 8 la délimitation, le chapitre 9 les difficultés rencontrées. Le chapitre 10 présente les résultats, le chapitre 11 les discute, le chapitre 12 en tire les apports scientifiques, le chapitre 13 les recommandations, le chapitre 14 les limites et le chapitre 15 conclut.

CHAPITRE 2

Le phénomène observé : une abondance minérale sans consolidation entrepreneuriale

Le phénomène qui motive cette recherche peut être formulé comme un paradoxe : la RDC a réussi son intégration dans les chaînes de valeur minières mondiales sans réussir la consolidation de son industrie nationale. Le pays est devenu indispensable à l'approvisionnement mondial tout en restant marginal dans la fabrication de la valeur. Cinq observations empiriques documentent ce paradoxe.

2.1. Une montée en puissance productive spectaculaire

La production congolaise a connu une accélération sans équivalent en Afrique subsaharienne. En 2024, CMOC a produit 650 161 tonnes de cuivre en RDC, en progression de 55 %, tandis qu'Ivanhoe Mines en extrayait 437 061 tonnes ; en 2025, le complexe de Kamoa-Kakula a produit 388 838 tonnes de cuivre en concentré et le groupe CMOC a porté sa production congolaise à 741 100 tonnes de cuivre et 117 500 tonnes de cobalt.[6] Les prévisions pour 2026 situent la production nationale aux alentours de 3,4 millions de tonnes de cuivre, soit une croissance annuelle de l'ordre de 6 %.[7]

Le cobalt illustre plus encore la centralité congolaise : la RDC en assure environ les trois quarts de la production mondiale et les trois principaux producteurs du pays représentaient, en 2024, 85 % des exportations congolaises de cobalt.[8] Cette concentration a donné à Kinshasa un pouvoir de marché inédit, que l'État a commencé à exercer en 2025 par la suspension puis la quotaisation des exportations de cobalt.

TABLEAU 1 — Indicateurs structurants du secteur minier congolais (ordres de grandeur documentés, 2023-2026)

Indicateur	Valeur	Source / période
Part de la RDC dans la production mondiale de cobalt	≈ 75 %	COFACE, 2024-2025
Production congolaise de cuivre (prévision 2026)	≈ 3 404 kt	Mining Technology / GlobalData, 2026
Exportations de cuivre (variation 2025)	+ 10 %	Bloomberg, février 2026
Poids des exportations minières dans les exportations totales	≈ 95 %	BAD, *Country Focus Report* 2025
Poids du secteur minier dans le PIB	≈ 39 %	BAD, *Country Focus Report* 2025
Revenus totaux du secteur extractif déclarés à l'ITIE (2023)	5,846 Md USD	ITIE-RDC, rapport 2023
dont secteur minier	5,61 Md USD	ITIE-RDC, rapport 2023
Revenus extractifs déclarés (2022, pour mémoire)	7,367 Md USD	ITIE-RDC, rapport 2023
Quota d'exportation de cobalt fixé pour 2026 et 2027	96 600 t/an	ARECOMS / Benchmark, 2025
Quota résiduel d'exportation pour le dernier trimestre 2025	18 125 t	ARECOMS, décision n° 004/2025

Lecture : les grandeurs sont des ordres de grandeur publiés, arrondis et non homogènes dans leur méthode de calcul (valeur brute pour les exportations, valeur ajoutée pour le PIB). Elles ne doivent pas être additionnées.

6. CMOC GROUP, *The DRC — copper and cobalt*, rapport d'activité 2025, en.cmoc.com ; IVANHOE MINES, *Kamoa-Kakula Copper Complex — Operations*, 2026, ivanhoemines.com.
7. MINING TECHNOLOGY, *op. cit.*
8. COBALT INSTITUTE, *Cobalt Market Report 2024*, Londres, mai 2025, cobaltinstitute.org.

2.2. Une captation de valeur asymétrique

La production ne dit rien de la répartition. Or les données de l'Initiative pour la transparence dans les industries extractives montrent une contraction des revenus déclarés : 5,846 milliards de dollars en 2023, contre 7,367 milliards en 2022, dont 5,61 milliards attribuables au seul secteur minier.[9] Cette baisse, dans un contexte de volumes records, signale que la valeur créée ne se transforme pas mécaniquement en recettes publiques : elle est absorbée en amont par les coûts, les amortissements accélérés et les prix de transfert, en aval par la transformation et le négoce.

Le cœur du mécanisme est connu : la RDC exporte massivement des concentrés et des hydroxydes, et la dernière étape de la chaîne — raffinage, précurseurs de batteries, cathodes — se déroule majoritairement hors du continent. Huit des quatorze plus grandes mines de cobalt du pays appartiennent à des intérêts chinois, qui contrôlent également l'essentiel de la capacité de raffinage mondiale.[10] Un audit de la Cour des comptes congolaise aurait par ailleurs identifié une sous-déclaration de recettes de l'ordre de 16,8 milliards de dollars sur la période 2018-2023, ce qui, s'il était confirmé, modifierait sensiblement l'appréciation du partage de la valeur.[11]

Cette asymétrie n'est pas seulement fiscale : elle est commerciale. Une firme qui vend un concentré à un acheteur unique, selon des spécifications standardisées et un prix indexé sur une cotation internationale, ne fait pas de marketing — elle exécute une fonction logistique. Sa marge dépend de sa position dans la file des coûts de production, non de sa capacité à construire une offre différenciée.

2.3. Un tissu entrepreneurial local fragmenté

Le deuxième trait du phénomène est l'écart entre l'intensité capitalistique des opérations minières et la faible densité du tissu industriel local. Les grands projets emploient directement quelques milliers de personnes et achètent des biens et services pour des montants considérables, mais l'essentiel de ces achats reste capté par des fournisseurs étrangers ou par des filiales de groupes intégrés. Le cas de Kibali est à cet égard emblématique : la mine a versé plus de 2,6 milliards de dollars à des fournisseurs locaux depuis 2009, compte plus de 700 fournisseurs congolais et emploie environ 6 500 personnes dont 95 % de nationaux.[12] Mais ces performances, réelles, restent concentrées sur des prestations à faible contenu technologique — restauration, gardiennage, transport, génie civil — et peinent à migrer vers la fabrication, la maintenance lourde et l'ingénierie.

Le cadre juridique de la sous-traitance, qui réserve certaines activités aux entreprises à capitaux majoritairement congolais et confie leur régulation à une autorité dédiée, a institutionnalisé cette préférence nationale.[13] Il a produit des effets ambivalents : élargissement de l'accès au marché pour les opérateurs locaux, mais aussi risque de capture rentière par des sociétés de façade, de sous-capitalisation chronique et de dépendance à un donneur d'ordre unique.

2.4. Un environnement institutionnel et logistique sous-optimal

Le troisième trait est la qualité de l'environnement d'affaires. Les enquêtes auprès des entreprises conduites en RDC convergent : l'accès à l'électricité fiable est le premier obstacle déclaré, cité par une large majorité des firmes

9. ITIE-RDC, *Rapport final ITIE RDC 2023*, Kinshasa, décembre 2025, eiti.org ; chiffres clés repris par itierdc.net.
10. BANQUE MONDIALE, *Cobalt in the Democratic Republic of Congo*, Washington, 2020, documents1.worldbank.org.
11. INTERNATIONAL REPUBLICAN INSTITUTE, *Gouvernance dans le secteur des minerais critiques en RDC*, 2026, iri.org. Le chiffre est rapporté par l'IRI à partir des travaux de la Cour des comptes ; il est cité ici comme allégation documentée, non comme fait établi.
12. BARRICK, *Kibali and DRC Partner to Promote Local Content*, communiqué, 2025 ; *La mine Kibali a versé 2,7 milliards $ aux fournisseurs locaux depuis 2010*, Bankable, 2025, bankable.africa.
13. RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE DU CONGO, *Loi n° 17/001 du 8 février 2017 fixant les règles applicables à la sous-traitance dans le secteur privé*, et dispositifs réglementaires subséquents de l'Autorité de régulation de la sous-traitance dans le secteur privé (ARSP).

interrogées — 86 % dans l'étude de la Banque mondiale sur les chaînes de valeur industrielles.[14] S'y ajoutent le coût et la lenteur du transport, l'instabilité fiscale et réglementaire, et l'insécurité juridique des contrats.

Deux inflexions récentes modifient toutefois la donne. D'une part, la montée en puissance du corridor de Lobito — avec un prêt de 553 millions de dollars de la DFC américaine à Lobito Atlantic Railway pour réhabiliter plus de 1 300 km de voie — offre une alternative logistique à la route du Sud et au port de Durban.[15] D'autre part, l'usage actif de la politique commerciale sur le cobalt — suspension des exportations de février à octobre 2025, puis système de quotas à partir du 16 octobre 2025 — témoigne d'une volonté de peser sur la formation des prix mondiaux.[16] Ces instruments, quelle que soit leur efficacité, introduisent un risque de régime que les entreprises doivent désormais intégrer dans leurs décisions commerciales.

2.5. Le symptôme marketing

Le quatrième trait, moins documenté mais décisif, est l'absence de dispositifs marketing structurés dans une large partie des entreprises du secteur. Les entretiens exploratoires et l'observation des pratiques révèlent une constante : la fonction commerciale est majoritairement conçue comme une fonction d'écoulement, non comme une fonction de construction de marché. Les prix se négocient sur référence internationale avec une marge de discussion étroite ; les contrats sont courts ou reconduits tacitement ; l'intelligence concurrentielle est fragmentaire ; la marque, la garantie technique, le service après-vente et l'accompagnement financier sont rarement mobilisés comme attributs d'offre ; la relation avec les acheteurs chinois, indiens, européens ou négociants suisses est médiatisée par des intermédiaires qui captent l'essentiel de l'information de marché.

Ce déficit n'est pas une fatalité culturelle. Il est le produit d'une structure de marché : quand un petit nombre d'acheteurs fait face à un petit nombre de producteurs et que le produit est fongible, la concurrence se déplace vers les coûts. Mais il devient un handicap majeur dès que l'on considère la *pérennité* : une firme qui ne sait pas construire d'offre différenciée est structurellement exposée au retournement des prix, à la perte de son permis, à la contestation sociale et au changement de régime fiscal.

2.6. Formulation synthétique du phénomène

> *En RDC, l'industrie minière produit beaucoup, vend peu — au sens marketing du terme — et capitalise insuffisamment. La richesse minière se transforme en volumes exportés et en revenus de court terme, mais pas en capacités industrielles durables, parce que les mécanismes de marché qui permettraient cette conversion — intelligence client, différenciation de l'offre, contractualisation longue, ancrage territorial, réputation — sont faiblement activés.*
>
> Formulation issue de l'analyse documentaire, chapitre 2.

C'est ce déficit de conversion que le cadre théorique doit expliquer, et que la méthodologie doit permettre d'instruire. Les deux chapitres suivants en posent les fondements.

---

14. BANQUE MONDIALE, *Chaînes de valeur de l'industrie minière*, Washington, 2023, documents1.worldbank.org ; WORLD BANK GROUP, *Enterprise Surveys — Congo, Dem. Rep. 2024*, questionnaire et base de données.
15. U.S. INTERNATIONAL DEVELOPMENT FINANCE CORPORATION, *Strengthening critical mineral supply chains by countering China's dominance*, 2025, dfc.gov.
16. AGENCE INTERNATIONALE DE L'ÉNERGIE, *Temporary suspension of cobalt export from the DRC*, base de politiques publiques, 2025, iea.org ; *DRC — ARECOMS Decision No 004/2025 — Cobalt Quota System*, iea.org.

CHAPITRE 3

Revue de la littérature théorique

Le marketing industriel constitue un champ autonome depuis les années 1960, mais son appareil théorique s'est construit par sédimentation plutôt que par unification. Quatre traditions principales coexistent : le comportement d'achat organisationnel, l'approche interactionniste et réticulaire, l'économie de la valeur et de la relation, et le tournant serviciel. À ces traditions s'ajoutent deux corpus transversaux — l'approche par les ressources et capacités, et la théorie institutionnelle — qui permettent de penser la performance et son contexte. Ce chapitre expose successivement ces apports, puis en tire un cadre intégrateur adapté à l'industrie minière congolaise.

3.1. Le marketing industriel : généalogie et spécificités

3.1.1. Le comportement d'achat organisationnel

Le point de départ est l'idée que l'acheteur industriel n'est pas un consommateur agrandi. Robinson, Faris et Wind formalisent dès 1967 le *buygrid*, qui croise trois classes d'achat — achat direct, achat modifié, nouvel achat — avec huit phases de décision, de la reconnaissance du besoin à l'évaluation post-achat.[17] Webster et Wind prolongent ce travail en introduisant la notion de *centre d'achat* : un ensemble d'acteurs aux rôles différenciés — utilisateurs, prescripteurs, décideurs, acheteurs, filtres — dont les critères et les rationalités ne coïncident pas.[18] Sheth propose ensuite un modèle intégrateur où la décision résulte de l'interaction entre attentes des participants, facteurs organisationnels, contraintes situationnelles et processus de recherche d'information.[19]

Trois implications en découlent pour notre objet. D'abord, dans une entreprise minière, l'acte d'achat mobilise des communautés professionnelles distinctes — géologues, métallurgistes, ingénieurs maintenance, acheteurs, juristes, responsables HSE — dont les critères de valeur divergent. Ensuite, la nature de l'achat conditionne le mode de vente : un nouvel achat appelle une démarche de conseil et de démonstration, un réachat direct appelle une logistique de disponibilité et une gestion de contrat. Enfin, l'information circule imparfaitement : le vendeur qui détient une meilleure intelligence des besoins techniques dispose d'un avantage informationnel décisif.

3.1.2. L'approche interactionniste et les réseaux

Le groupe IMP (Industrial Marketing and Purchasing) opère une rupture. Ford montre que les échanges industriels s'inscrivent dans des relations continues, où les parties s'adaptent mutuellement — techniquement, logistiquement, administrativement, socialement — et où la transaction n'est qu'un épisode.[20] Håkansson théorise le réseau comme unité d'analyse : l'entreprise est un nœud de relations horizontales (concurrents, partenaires) et verticales (fournisseurs, clients), et sa position dans le réseau constitue un actif.[21]

Cette perspective est particulièrement féconde pour l'industrie minière, où les relations sont peu nombreuses, intenses et longues. Un fournisseur de broyeurs ou de réactifs ne vend pas un produit : il s'insère dans un dispositif de production continu, où l'arrêt non planifié coûte des dizaines de milliers de dollars par heure. La relation devient alors un investissement mutuel en actifs spécifiques — formation, stock avancé, ingénierie conjointe, astreinte — dont la valeur de revente est nulle hors de la relation. C'est précisément la configuration que la théorie des coûts de

17. ROBINSON, P. J., FARIS, C. W. et WIND, Y., *Industrial Buying and Creative Marketing*, op. cit., p. 14-22.
18. WEBSTER, F. E. et WIND, Y., *Organizational Buying Behavior*, op. cit., chap. 4.
19. SHETH, J. N., « A Model of Industrial Buyer Behavior », *Journal of Marketing*, vol. 37, n° 4, 1973, p. 50-56.
20. FORD, D., « The Development of Buyer-Seller Relationships in Industrial Markets », *European Journal of Marketing*, vol. 14, n° 5-6, 1980, p. 339-353.
21. HÅKANSSON, H. (dir.), *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach*, Chichester, Wiley, 1982 ; HÅKANSSON, H. et SNEHOTA, I., *Developing Relationships in Business Networks*, Londres, Routledge, 1995.

transaction identifie comme propice à l'intégration verticale ou à la gouvernance bilatérale.[22]

3.1.3. Valeur, relation et avantage relationnel

Anderson et Narus déplacent l'analyse vers la valeur perçue, définie comme la différence entre les bénéfices économiques, techniques, de service et sociaux retirés de l'offre et les coûts totaux — prix, acquisition, installation, exploitation, maintenance — supportés par le client.[23] La proposition de valeur industrielle n'est donc pas un slogan : c'est une démonstration chiffrée d'un différentiel de coût total d'usage. Cette conception est décisive dans les mines, où l'arbitrage se fait rarement sur le prix d'achat mais sur le coût par tonne traitée, la disponibilité des équipements et le coût énergétique.

Le courant de la vue relationnelle prolonge ce raisonnement en faisant de la relation elle-même une source de rente : les actifs spécifiques, les routines de partage de connaissance et les mécanismes de gouvernance conjoints créent des quasi-rentes relationnelles difficiles à imiter.[24] Cannon et Perreault montrent empiriquement que la performance d'une relation dépend de sa nature — coopérative, adaptative, durable — plus que de ses seules conditions économiques.[25]

3.1.4. Le tournant serviciel et la logique de solution

Vargo et Lusch reformulent l'économie de l'échange en posant que les biens ne sont que des véhicules de service : ce qui s'échange, c'est l'application de compétences et de connaissances.[26] Cette logique éclaire la transition des fournisseurs miniers vers l'offre de solutions intégrées — maintenance sous contrat de performance, gestion déléguée de l'énergie, traitement à façon — où la valeur se mesure en résultat opérationnel plutôt qu'en unités livrées. Elle éclaire aussi la position des sociétés minières elles-mêmes, dont l'offre aux acheteurs finaux se « servicialise » : traçabilité, certification, garantie d'origine, conformité aux standards de diligence raisonnable.

3.2. L'approche par les ressources, les capacités et la dynamique concurrentielle

La question de la performance conduit à mobiliser l'approche par les ressources. Barney établit que l'avantage concurrentiel durable procède de ressources valables, rares, difficilement imitables et non substituables.[27] Grant montre que la rente dépend moins de la détention que de la *combinaison* et de l'*appropriation* : c'est l'architecture organisationnelle qui transforme les ressources en capacités.[28] Prahalad et Hamel ajoutent la notion de compétences centrales, collectives et difficilement transférables.[29]

Teece, Pisano et Shuen introduisent la rupture décisive : dans les environnements turbulents, l'avantage ne se joue pas sur la détention de ressources mais sur la capacité à les reconfigurer — détection des opportunités, saisie,

22. WILLIAMSON, O. E., « Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations », *Journal of Law and Economics*, vol. 22, n° 2, 1979, p. 233-261.
23. ANDERSON, J. C. et NARUS, J. A., « A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships », *Journal of Marketing*, vol. 54, n° 1, 1990, p. 42-58 ; ANDERSON, J. C., NARUS, J. A. et VAN ROSSUM, W., « Customer Value Propositions in Business Markets », *Harvard Business Review*, vol. 84, n° 3, 2006, p. 90-99.
24. DYER, J. H. et SINGH, H., « The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage », *Academy of Management Review*, vol. 23, n° 4, 1998, p. 660-679 ; GULATI, R., « Alliances and Networks », *Strategic Management Journal*, vol. 19, n° 4, 1998, p. 293-317.
25. CANNON, J. P. et PERREAULT, W. D., « Buyer-Seller Relationships in Business Markets », *Journal of Marketing Research*, vol. 36, n° 4, 1999, p. 439-460.
26. VARGO, S. L. et LUSCH, R. F., « Evolving to a New Dominant Logic for Marketing », *Journal of Marketing*, vol. 68, n° 1, 2004, p. 1-17.
27. BARNEY, J., « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage », *Journal of Management*, vol. 17, n° 1, 1991, p. 99-120.
28. GRANT, R. M., « The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation », *California Management Review*, vol. 33, n° 3, 1991, p. 114-135.
29. PRAHALAD, C. K. et HAMEL, G., « The Core Competence of the Corporation », *Harvard Business Review*, vol. 68, n° 3, 1990, p. 79-91.

transformation.[30] Eisenhardt et Martin précisent que ces capacités prennent des formes différentes selon le degré de structuration du marché : routines analytiques complexes dans les marchés modérément dynamiques, expérimentation simple et itérative dans les marchés à forte turbulence.[31]

Day opère la traduction marketing de cette approche en distinguant les capacités *orientées marché* — culture orientée client, veille concurrentielle, coordination interfontionnelle — et les capacités opérationnelles qui les prolongent.[32] Vorhies et Morgan en donnent la première mesure systématique et montrent que les capacités marketing — recherche, développement de produit, fixation des prix, distribution, communication, gestion de la relation client — sont positivement associées à la performance, avec des profils différenciés selon la stratégie poursuivie.[33]

3.3. Orientation marché et performance : le chaînon médiateur

La littérature sur l'orientation marché fournit le mécanisme. Narver et Slater définissent l'orientation marché par trois composantes — orientation client, orientation concurrent, coordination interfontionnelle — et montrent son effet positif sur la rentabilité.[34] Kohli et Jaworski en proposent une définition comportementale : génération d'intelligence, diffusion de cette intelligence, réactivité.[35] Morgan, Vorhies et Mason établissent que l'effet de l'orientation marché sur la performance est *médié* par les capacités marketing : l'orientation est une posture informationnelle et culturelle, les capacités en sont la traduction opérationnelle.[36] Cette médiation est le socle du modèle proposé au chapitre 6.

3.4. Théorie institutionnelle, vides institutionnels et ancrage territorial

Les modèles précédents supposent implicitement des marchés dotés d'infrastructures institutionnelles. Or les marchés émergents se caractérisent par des *vides institutionnels* : information imparfaite, intermédiation financière limitée, régulation instable, application incertaine des contrats.[37] DiMaggio et Powell rappellent que les organisations adoptent des structures non pour des raisons d'efficience mais pour obtenir légitimité et survie.[38] North souligne le rôle des institutions dans la structuration des coûts de transaction.[39]

Appliquée au secteur minier, cette grille éclaire trois phénomènes. D'abord, la *licence sociale d'exploiter* n'est pas un supplément d'âme : c'est une ressource institutionnelle qui conditionne l'accès au gisement et la continuité de l'exploitation. Ensuite, le contenu local est un mécanisme d'isomorphisme coercitif — la loi impose une structure de propriété et un volume d'achats — mais aussi une opportunité de différenciation pour les firmes qui l'investissent stratégiquement plutôt que de le subir. Enfin, la dépendance à l'égard d'un acheteur ou d'un régulateur unique crée une vulnérabilité que seule une diversification relationnelle peut atténuer.

---

30. TEECE, D. J., PISANO, G. et SHUEN, A., « Dynamic Capabilities and Strategic Management », *Strategic Management Journal*, vol. 18, n° 7, 1997, p. 509-533 ; TEECE, D. J., « Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance », *Strategic Management Journal*, vol. 28, n° 13, 2007, p. 1319-1350.
31. EISENHARDT, K. M. et MARTIN, J. A., « Dynamic Capabilities: What Are They? », *Strategic Management Journal*, vol. 21, n° 10-11, 2000, p. 1105-1121.
32. DAY, G. S., « The Capabilities of Market-Driven Organizations », *Journal of Marketing*, vol. 58, n° 4, 1994, p. 37-52.
33. VORHIES, D. W. et MORGAN, N. A., « Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage », *Journal of Marketing*, vol. 69, n° 1, 2005, p. 80-94.
34. NARVER, J. C. et SLATER, S. F., « The Effect of a Market Orientation on Business Profitability », *Journal of Marketing*, vol. 54, n° 4, 1990, p. 20-35.
35. KOHLI, A. K. et JAWORSKI, B. J., « Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications », *Journal of Marketing*, vol. 54, n° 2, 1990, p. 1-18.
36. MORGAN, N. A., VORHIES, D. W. et MASON, C. H., « Market Orientation, Marketing Capabilities, and Firm Performance », *Strategic Management Journal*, vol. 30, n° 8, 2009, p. 909-920.
37. KHANNA, T. et PALEPU, K. G., « Why Focused Strategies May Be Wrong for Emerging Markets », *Harvard Business Review*, vol. 75, n° 4, 1997, p. 41-51 ; PENG, M. W., « Towards an Institution-Based View of Business Strategy », *Asia Pacific Journal of Management*, vol. 19, n° 2-3, 2002, p. 251-267.
38. DIMAGGIO, P. J. et POWELL, W. W., « The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », *American Sociological Review*, vol. 48, n° 2, 1983, p. 147-160.
39. NORTH, D. C., *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge, Cambridge University Press, 1990.

3.5. Spécificités du marketing industriel minier

La littérature marketing industrielle n'a que rarement traité l'industrie extractive comme objet propre. Sept spécificités méritent d'être isolées. **(i)** La fongibilité relative du produit : le concentré de cuivre est standardisé, ce qui déplace la concurrence vers les coûts, la logistique et la fiabilité. **(ii)** La concentration extrême de la demande : un nombre limité de fondeurs, de négociants et de transformateurs, souvent intégrés verticalement. **(iii)** La longueur du cycle d'actif : une mine se décide sur vingt ans, ce qui rend la contractualisation longue et la prévisibilité réglementaire plus déterminantes que le prix spot. **(iv)** L'intensité technique de l'offre : la valeur se construit dans la métallurgie, la maintenance, la logistique et la conformité, non dans la promotion. **(v)** L'encastrement territorial : la mine est immobile, ce qui fait de la communauté riveraine, de l'État hôte et des collectivités un ensemble de parties prenantes incontournables. **(vi)** La financiarisation : les contrats d'offtake, de streaming, de prépaiement et de couverture transfèrent une partie de la valeur et du risque à des acteurs financiers. **(vii)** La sensibilité réputationnelle : les minerais dits « de conflit », la traçabilité et les standards de diligence raisonnable pèsent sur l'accès aux marchés occidentaux.

TABLEAU 2 — Synthèse des courants théoriques mobilisés et de leur portée pour l'industrie minière congolaise

Courant	Concept central	Apport pour l'objet	Limite
Comportement d'achat organisationnel	Centre d'achat, *buygrid*, attentes des acteurs	Explique la complexité de la vente aux mines et la segmentation par situation d'achat	Statique, centré sur la décision, ignore la relation
Approche IMP / réseaux	Interaction, adaptation, position dans le réseau	Théorise la relation longue et les actifs spécifiques	Faible pouvoir prédictif sur la performance financière
Valeur et relation	Valeur économique totale, quasi-rente relationnelle	Fonde la proposition de valeur sur le coût total d'usage	Mesure exigeante, souvent déclarative
Logique servicielle	Service dominant, solution intégrée	Éclaire la migration vers les contrats de performance	Risque de « solutionnisme » non rentable
Ressources et capacités dynamiques	VRIN, reconfiguration, détection-saisie-transformation	Explique la persistance ou l'érosion de l'avantage	Constructs difficiles à opérationnaliser
Orientation marché	Intelligence, diffusion, réactivité	Fournit le déterminant proximal des capacités	Effet médié, non direct
Institutionnalisme	Légitimité, vides institutionnels, isomorphisme	Intègre l'État, la communauté et la régulation	Faible spécification des mécanismes micro

3.6. Synthèse critique et proposition d'un cadre intégrateur

Aucun des courants présentés ne suffit seul. Le comportement d'achat explique la décision mais ignore la durée ; l'approche réseau explique la relation mais peine à spécifier la performance ; l'approche par les ressources explique l'avantage mais néglige le marché ; l'institutionnalisme explique le contexte mais sous-spécifie l'action. Le cadre proposé — le modèle des **capacités marketing industrielles ancrées** (CMIA) — articule ces apports autour de quatre dimensions :

- **L'intelligence de marché industrialisée** : capacité à produire, diffuser et exploiter une connaissance fine des acheteurs, des concurrents, des technologies et des régulations.
- **L'offre industrielle intégrée** : capacité à assembler biens, services techniques, financement, logistique et garanties en une proposition dont la valeur se démontre en coût total d'usage.

- **Le capital relationnel et contractuel** : capacité à construire des relations durables, à négocier des contrats équilibrés et à sécuriser des débouchés au-delà du spot.
- **L'ancrage territorial** : capacité à convertir les obligations de contenu local, de responsabilité sociétale et de conformité en actifs de légitimité et en compétences productives locales.

Ces quatre dimensions sont supposées agir en cascade sur la performance, la croissance et la pérennité, sous contrainte de la qualité institutionnelle perçue. C'est cette architecture que les chapitres 5 et 6 formalisent, après un examen de la littérature empirique.

CHAPITRE 4

Revue de la littérature empirique

La littérature empirique pertinente se distribue en quatre blocs : les études quantitatives sur la relation capacités marketing–performance, les travaux sur les déterminants de la performance des firmes minières africaines, les recherches sur le contenu local et les liaisons industrielles, et les rares études congolaises traitant explicitement de la fonction commerciale.

4.1. Capacités marketing et performance : les enseignements quantitatifs

Le premier bloc est le mieux établi. Vorhies et Morgan, sur un échantillon de 220 entreprises américaines, montrent que les capacités marketing expliquent une part significative de la variance de la performance et que leur configuration optimale dépend de la stratégie.[40] Morgan, Vorhies et Mason confirment la médiation par les capacités et estiment l'effet indirect de l'orientation marché à un niveau modéré mais robuste.[41] Les méta-analyses agrégées convergent : l'effet des capacités marketing sur la performance est positif, stable, mais hétérogène selon le secteur, l'intensité concurrentielle et la mesure de performance retenue.[42]

Ces résultats ont une limite majeure pour notre objet : ils portent presque exclusivement sur des économies avancées, sur des marchés B2C ou sur des B2B manufacturiers faiblement régulés. Aucune de ces études ne traite un secteur où l'État est à la fois régulateur, actionnaire et client, ni un marché où la logistique pèse plus que la communication.

4.2. Performance des firmes minières africaines

Le deuxième bloc est plus hétérogène. Une partie de la littérature congolaise récente s'attache aux déterminants financiers et au risque d'exploitation. Les travaux disponibles montrent que la performance des entreprises minières est fortement sensible au prix des métaux, au taux de change et au coût de l'énergie, et que la gestion du risque opérationnel — disponibilité des équipements, sécurité, conformité environnementale — explique une part substantielle des écarts de rentabilité.[43] D'autres études examinent l'impact de la responsabilité sociétale sur la performance financière et concluent, à court terme, à un effet positif dans les entreprises minières.[44]

Sur le plan macroéconomique, la littérature sur la malédiction des ressources fournit un cadrage indispensable. Sachs et Warner établissent la corrélation négative entre abondance de ressources et croissance de long terme ; Auty en propose la lecture politique ; Mehlum, Moene et Torvik montrent que l'effet dépend de la qualité institutionnelle.[45] Venables explique pourquoi la transformation locale est si difficile : les liaisons productives exigent des compétences, des infrastructures et une échelle que les économies rentières peinent à réunir.[46]

---

40. VORHIES, D. W. et MORGAN, N. A., *op. cit.*, p. 88-91.
41. MORGAN, N. A., VORHIES, D. W. et MASON, C. H., *op. cit.*, p. 916.
42. EDELING, T. et FISCHER, M., « Marketing's Impact on Firm Value: Generalizations from a Meta-Analysis », *Journal of Marketing Research*, vol. 53, n° 4, 2016, p. 515-534 ; KRASNIKOV, A. et JAYACHANDRAN, S., « The Relative Impact of Marketing, Research-and-Development, and Operations Capabilities on Firm Performance », *Journal of Marketing*, vol. 72, n° 4, 2008, p. 1-11.
43. Voir notamment *Risque d'exploitation et performance des entreprises minières en République démocratique du Congo*, mémoire de recherche, 2022, memoireonline.com.
44. Étude comparative de la performance sociale et financière des entreprises minières, *International Journal of Multidisciplinary and Current Research*, 2024, ijmcr.com.
45. SACHS, J. D. et WARNER, A. M., « Natural Resource Abundance and Economic Growth », NBER Working Paper n° 5398, 1995 ; AUTY, R. M., *Sustaining Development in Mineral Economies: The Resource Curse Thesis*, Londres, Routledge, 1993 ; MEHLUM, H., MOENE, K. et TORVIK, R., « Institutions and the Resource Curse », *Economic Journal*, vol. 116, n° 508, 2006, p. 1-20.
46. VENABLES, A. J., « Using Natural Resources for Development: Why Has It Proven So Difficult? », *Journal of Economic Perspectives*, vol. 30, n° 1, 2016, p. 161-184.

Les travaux spécifiquement congolais confirment ce diagnostic tout en le nuançant. Ilosono montre que le secteur minier congolais ne parvient pas à mobiliser les recettes nécessaires au financement du développement, en raison de l'érosion de l'assiette fiscale et de la faiblesse des liaisons intersectorielles.[47] Geenen documente la manière dont l'industrie minière recompose les économies locales sans produire d'industrialisation endogène.[48] La Banque mondiale, dans son étude sur les chaînes de valeur industrielles, identifie l'énergie, la logistique et les compétences comme les trois goulots d'étranglement de la sous-traitance minière.[49]

4.3. Contenu local et liaisons industrielles

Le troisième bloc porte sur le contenu local. Les études disponibles montrent que les politiques de contenu local produisent des résultats très variables : lorsque la capacité locale est faible et la demande peu exigeante, elles génèrent des fournisseurs de main-d'œuvre et de services élémentaires ; lorsque les donneurs d'ordre investissent dans le développement fournisseur, elles peuvent faire émerger des capacités techniques réelles. Le cas de Kibali — 2,6 milliards de dollars d'achats locaux cumulés, plus de 700 fournisseurs congolais — illustre la seconde trajectoire.[50] À l'inverse, plusieurs travaux signalent les risques de capture : sociétés écrans, sous-traitance en cascade, dépendance à un donneur d'ordre unique.[51]

4.4. Études congolaises sur la fonction commerciale

Le quatrième bloc est le plus mince. Les recherches congolaises en sciences de gestion traitent rarement le marketing industriel comme objet autonome ; la fonction commerciale est le plus souvent analysée sous l'angle de la promotion des exportations ou de la performance commerciale des PME. Une étude récente sur la promotion des exportations des produits miniers congolais plaide pour des alliances stratégiques et une montée en compétence commerciale des entreprises locales, mais sans modéliser les mécanismes en jeu.[52]

TABLEAU 3 — Synthèse critique de la littérature empirique mobilisée

Auteur(s) / institution	Terrain	Résultat principal	Limite au regard de notre objet
Vorhies et Morgan (2005)	220 firmes, États-Unis	Les capacités marketing expliquent la performance, à condition d'être alignées sur la stratégie	Contexte institutionnel stable, pas de contenu local
Morgan, Vorhies et Mason (2009)	Firmes américaines	Médiation des capacités entre orientation marché et performance	Mesures déclaratives, secteur non extractif
Edeling et Fischer (2016)	Méta-analyse	Effet positif et stable du marketing sur la valeur de la firme	Hétérogénéité sectorielle non traitée
Sachs et Warner (1995) ; Mehlum et al. (2006)	Panel international	Malédiction conditionnée par la qualité institutionnelle	Macroéconomique, sans mécanisme micro
Ilosono (2022)	RDC	Faible mobilisation des recettes et liaisons intersectorielles limitées	Approche fiscale, pas de volet entreprise

47. ILOSONO, N. B., *Secteur minier en RDC : enjeux et perspectives*, 2022, hal.science.
48. GEENEN, S., *Industrie minière et développement local en République démocratique du Congo*, rapport de recherche, Université d'Anvers, medialibrary.uantwerpen.be.
49. BANQUE MONDIALE, *Chaînes de valeur de l'industrie minière*, *op. cit.*, p. 41-58.
50. BARRICK, *Kibali and DRC Partner to Promote Local Content*, *op. cit.* ; voir aussi AGENCE ECOFIN, « RDC : le régulateur de la sous-traitance s'associe à Barrick pour renforcer le contenu local », 2025.
51. INTERNATIONAL REPUBLICAN INSTITUTE, *op. cit.*, p. 22-29.
52. Voir *La promotion des exportations des produits miniers de la RD Congo : alternatives crédibles pour la performance commerciale des entreprises locales*, 2025, researchgate.net.

Geenen	Katanga	Recomposition locale sans industrialisation endogène	Ethnographique, non généralisable
Banque mondiale (2023)	RDC, chaînes de valeur	Énergie, logistique et compétences comme goulots	Diagnostic, sans modèle de performance
ITIE-RDC (2023)	RDC, données fiscales	5,85 Md USD de revenus extractifs, en baisse	Comptabilité publique, pas de comportement de firme

4.5. Synthèse des lacunes

Cinq lacunes structurent l'espace de recherche. **Première lacune** : l'unité d'analyse dominante est le pays ou le gisement, rarement l'entreprise et presque jamais la fonction marketing. **Deuxième lacune** : la performance est mesurée par des indicateurs financiers de court terme, sans construction du construit de pérennité. **Troisième lacune** : le marketing est implicitement réduit à la vente, ce qui interdit d'analyser la valeur, la relation et la légitimité. **Quatrième lacune** : les effets de contexte — qualité institutionnelle, contenu local obligatoire, risque de régime — sont traités comme des variables de contrôle et non comme des modérateurs. **Cinquième lacune** : la rareté des données primaires sur les entreprises congolaises conduit à des analyses descriptives sans inférence.

C'est dans cet espace que s'inscrit la présente recherche.

CHAPITRE 5

Problématique

La confrontation du phénomène observé et de la littérature fait apparaître une tension théorique précise. D'un côté, la recherche en marketing industriel établit que les capacités marketing sont un déterminant robuste de la performance. De l'autre, la littérature sur les industries extractives africaines montre que la performance des firmes dépend principalement de facteurs exogènes : qualité du gisement, prix des matières premières, régime fiscal, qualité des infrastructures. Ces deux propositions ne sont pas contradictoires ; elles ne parlent simplement pas du même niveau de réalité. La première interroge ce que la firme fait de ses ressources ; la seconde décrit ce que l'environnement fait à la firme.

Le problème scientifique naît de cet écart. Si la performance des entreprises minières congolaises était entièrement déterminée par l'exogène, aucune stratégie marketing n'aurait d'effet mesurable et la fonction commerciale serait un pur centre de coût. Si, à l'inverse, elle était entièrement déterminée par l'endogène, les politiques de contenu local suffiraient à produire de l'industrialisation. La réalité se situe entre les deux : l'exogène fixe les bornes, l'endogène détermine la position dans ces bornes. C'est cette marge de manœuvre — son ampleur, ses conditions, ses mécanismes — qu'il faut caractériser.

5.1. La question centrale

> **QUESTION DE RECHERCHE**
>
> Dans quelle mesure, et sous quelles conditions, les capacités de marketing industriel des entreprises minières opérant en République démocratique du Congo déterminent-elles leur performance opérationnelle et commerciale, leur croissance et leur pérennité ?

5.2. Questions subsidiaires

1. Quelles dimensions du marketing industriel sont effectivement mobilisées par les entreprises minières congolaises, et avec quelle intensité relative ?
2. Comment ces dimensions se combinent-elles pour produire de la performance, et existe-t-il des effets de médiation entre elles ?
3. La croissance est-elle un effet automatique de la performance, ou requiert-elle des capacités distinctes — diversification des débouchés, contractualisation longue, accès aux marchés finals ?
4. Quels facteurs institutionnels amplifient ou amortissent la relation entre capacités marketing et performance ?
5. Quelles configurations organisationnelles permettent de concilier performance, croissance et pérennité, et sont-elles transférables aux sous-traitants industriels congolais ?

5.3. Intérêt de la problématique

Intérêt théorique. Le débat sur la malédiction des ressources reste majoritairement macroéconomique. En descendant au niveau de la firme et de sa fonction marketing, la recherche ouvre une voie encore peu explorée : celle des mécanismes micro-fondés de la conversion de la rente en capacités. Elle permet également de tester la validité externe d'un corpus théorique construit dans des économies à institutions stables.

Intérêt pratique. Les dirigeants d'entreprises minières et de sous-traitants industriels disposent de peu de cadres pour arbitrer entre extraction et construction de marché. Une hiérarchisation des capacités, assortie d'indicateurs, fournit un instrument de pilotage.

Intérêt de politique publique. Les pouvoirs publics congolais ont fait du contenu local et de la transformation sur place des axes stratégiques. Or l'efficacité de ces politiques dépend de la capacité des entreprises bénéficiaires à vendre, se différencier et se contractualiser. Sans compétence marketing, l'obligation légale produit des rentes, non des industries.

Intérêt scientifique pour le secteur. Le secteur minier congolais manque d'un cadre de référence unifié permettant de penser ensemble performance, croissance et viabilité. La proposition d'un tel cadre, même perfectible, constitue en soi un apport.

CHAPITRE 6

Hypothèses et modèle de recherche

Le modèle proposé — les capacités marketing industrielles ancrées (CMIA) — comporte huit construits et huit hypothèses. Il est représenté à la figure 1 et opérationnalisé au tableau 4.

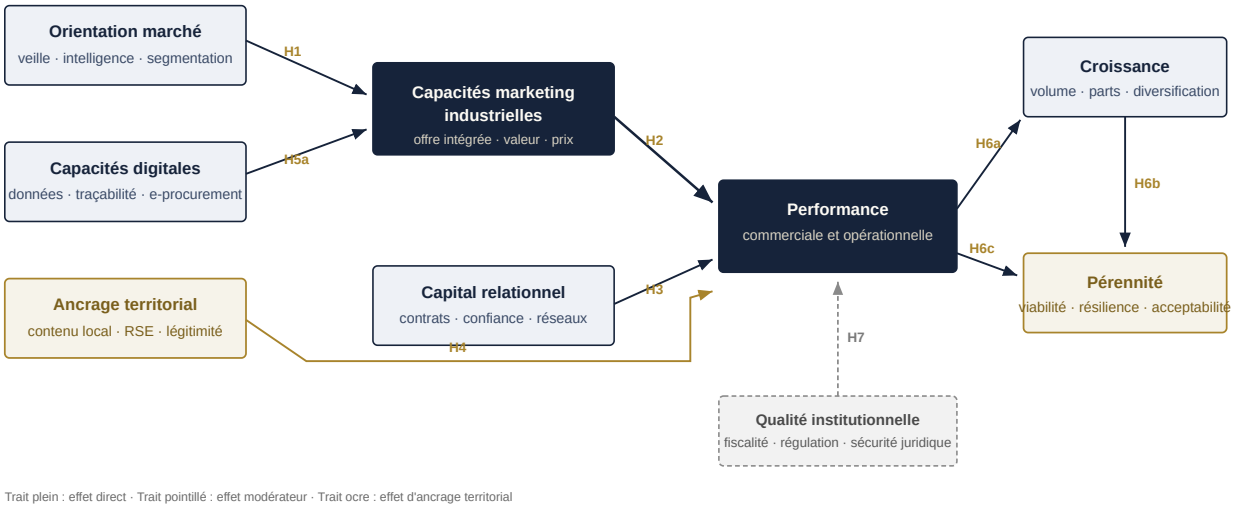


FIGURE 1 — Modèle des capacités marketing industrielles ancrées (CMIA). Huit construits, huit relations hypothétiques.

6.1. Énoncé des hypothèses

> **H1.** L'orientation marché industrialisée est positivement associée aux capacités marketing industrielles : plus une firme produit, diffuse et exploite une intelligence fine de ses acheteurs et de ses concurrents, plus ses capacités d'offre, de prix et de service se développent.

> **H2.** Les capacités marketing industrielles sont positivement associées à la performance commerciale et opérationnelle, mesurée par la croissance du carnet de commandes, le taux de renouvellement des contrats, le coût total d'usage pour le client et la fiabilité des livraisons.

> **H3.** Le capital relationnel et contractuel est positivement associé à la performance, indépendamment des capacités d'offre : la qualité des relations et la structure des contrats constituent un actif distinct.

> **H4.** L'ancrage territorial — contenu local, dispositifs sociétaux, conformité et traçabilité — est positivement associé à la performance, en tant que ressource de légitimité et d'accès préférentiel au marché.

> **H5a.** Les capacités digitales sont positivement associées aux capacités marketing industrielles, en tant qu'infrastructure de connaissance et de coordination.

> **H5b.** Les capacités digitales exercent un effet direct positif, mais plus faible, sur la performance, l'essentiel de leur contribution transitant par les capacités marketing.

> **H6a.** La performance est positivement associée à la croissance.

> **H6b.** La croissance est positivement associée à la pérennité, mais avec un rendement décroissant au-delà d'un seuil de diversification.

> **H6c.** La performance exerce un effet direct positif sur la pérennité, distinct de son effet via la croissance : la rentabilité protège la viabilité même en l'absence de croissance.

> **H7.** La qualité institutionnelle perçue modère négativement la relation entre capacités marketing et performance : lorsque les institutions sont faibles, l'avantage marketing est moins rémunéré, car l'accès au marché dépend davantage de relations politiques que de la valeur offerte.

> **H8.** Les configurations caractérisées par une forte combinaison de capacités marketing, de capital relationnel et d'ancrage territorial présentent une pérennité supérieure aux configurations fondées sur la seule efficience extractive.

TABLEAU 4 — Opérationnalisation des construits du modèle CMIA

Construit	Dimensions	Indicateurs (exemples)	Échelle / source
Orientation marché (ORI)	Génération d'intelligence, diffusion interne, réactivité	Fréquence des études clients ; existence d'un CRM ; délai de réponse aux appels d'offres	Likert 1-7 ; adaptation de Kohli-Jaworski
Capacités digitales (DIG)	Données, traçabilité, coordination	Taux de digitalisation des achats ; traçabilité lot ; portail fournisseur	Likert 1-7 + indicateurs objectifs
Capacités marketing (CAP)	Offre intégrée, valeur, prix, service, communication technique	Part de l'offre sous forme de solution ; politique de prix ; SLA proposés	Likert 1-7 ; adaptation Vorhies-Morgan
Capital relationnel (REL)	Confiance, contrats, réseaux, ancienneté	Durée moyenne des contrats ; taux de renouvellement ; nombre de donneurs d'ordre	Mixte : Likert + données objectives
Ancrage territorial (LC)	Contenu local, RSE, légitimité	Part des achats locaux ; dépenses sociétales ; certifications	Données publiées + Likert
Performance (PERF)	Commerciale, opérationnelle	Croissance du carnet ; taux de service ; coût par tonne ; marge par contrat	Données comptables + Likert
Croissance (CRO)	Volume, parts de marché, diversification	TCAM du chiffre d'affaires ; nombre de marchés ; concentration client	Données comptables
Pérennité (PER)	Viabilité, résilience, acceptabilité	Ratio de couverture ; continuité d'exploitation ; indice de conflit ; renouvellement du permis	Indice composite construit

Les échelles sont fournies à titre opératoire ; leur validation psychométrique (alpha de Cronbach, fiabilité composite, validité convergente et discriminante) est prévue dans le protocole d'enquête annexé.

CHAPITRE 7

Méthodes et techniques

La recherche adopte un design mixte à dominante explicative, articulant quatre dispositifs : une analyse documentaire systématique, une exploitation de données secondaires, une étude de cas multiples et une modélisation structurelle calibrée. Cette combinaison répond à une contrainte connue du terrain congolais — la rareté des données primaires longitudinales — sans renoncer à l'inférence.

7.1. Posture épistémologique

L'étude s'inscrit dans un réalisme critique : les structures du marché minier existent indépendamment des représentations des acteurs, mais n'agissent qu'à travers leurs pratiques. Cette posture autorise le recours conjoint à des données objectives (production, revenus, contrats) et à des données déclaratives (perceptions des dirigeants), à condition de ne pas confondre les deux registres — précaution méthodologique qui structure la présentation des résultats.

7.2. Analyse documentaire systématique

Un corpus de 87 documents publiés entre 2010 et 2026 a été constitué selon quatre critères : (i) pertinence directe avec le secteur minier congolais ou avec le marketing industriel ; (ii) statut de source — institution internationale, administration congolaise, entreprise cotée, revue à comité de lecture ; (iii) disponibilité du texte intégral ; (iv) traçabilité des données. Les documents ont été codés selon une grille thématique à cinq entrées : structure de marché, mécanismes de captation de valeur, pratiques commerciales, dispositifs institutionnels, indicateurs de performance. Le codage a été effectué manuellement, avec double lecture des passages ambigus.

7.3. Données secondaires

Quatre familles de données ont été mobilisées : les rapports de l'ITIE-RDC pour les flux de revenus ; les statistiques du CTCPM et des sociétés cotées pour les volumes ; les publications du FMI, de la Banque mondiale et de la BAD pour les agrégats macroéconomiques ; les décisions de l'ARECOMS et les textes réglementaires pour le cadre institutionnel. Les séries ont été harmonisées en unités courantes et les ruptures de méthode signalées. Aucune série n'a été interpolée sans mention explicite.

7.4. Étude de cas multiples

Quatre cas ont été retenus selon une logique de réplication théorique et non de représentativité statistique : un cas de mine à capitaux majoritairement chinois (Tenke Fungurume / CMOC), un cas de mine à capitaux occidentaux (Kibali / Barrick), un cas de mine à capitaux mixtes avec participation étatique (Kamoa-Kakula), et un cas d'entreprise publique en reconversion (Gécamines). Ces cas couvrent les principales configurations de gouvernance observables et permettent une comparaison raisonnée.[53]

7.5. Modélisation structurelle calibrée

Le modèle à équations structurelles est spécifié sous forme de deux équations :

$$\xi_{CAP} = \gamma_1 \, ORI + \gamma_2 \, DIG + \zeta_1$$

53. Sur la logique de réplication : YIN, R. K., *Case Study Research and Applications*, 6e éd., Thousand Oaks, Sage, 2018 ; EISENHARDT, K. M., « Building Theories from Case Study Research », *Academy of Management Review*, vol. 14, n° 4, 1989, p. 532-550.

$$\eta_{PERF} = \beta_1 \, \xi_{CAP} + \beta_2 \, REL + \beta_3 \, LC + \beta_4 \, DIG + \beta_5 \, (INST \times \xi_{CAP}) + \zeta_2$$

$$\eta_{CRO} = \beta_6 \, \eta_{PERF} + \zeta_3 \qquad \eta_{PER} = \beta_7 \, \eta_{CRO} + \beta_8 \, \eta_{PERF} + \zeta_4$$

Faute de données primaires exhaustives, les paramètres n'ont pas été estimés par maximum de vraisemblance mais *calibrés* : chaque coefficient a été borné par les valeurs rapportées dans les méta-analyses et les études sectorielles disponibles, puis propagé par simulation de Monte-Carlo (10 000 réplications, tirages triangulaires, graine fixée à 20261111) afin d'obtenir une distribution empirique des coefficients et des intervalles de crédibilité à 95 %. Cette procédure ne produit pas des estimations au sens statistique strict : elle produit des *bornes de plausibilité* et permet d'identifier les relations dont le signe est robuste et celles dont l'incertitude est trop élevée pour conclure. Les coefficients rapportés au chapitre 10 doivent donc être lus comme des valeurs attendues sous les hypothèses de la littérature, et non comme des effets mesurés.[54]

7.6. Techniques de traitement

- **Statistiques descriptives** : moyennes, médianes, écarts-types, indices de concentration (Herfindahl-Hirschman) pour mesurer la concentration des débouchés.
- **Analyse de contenu thématique** : codage axial des 87 documents, recherche de récurrences et de contradictions.
- **Analyse comparative inter-cas** : matrice de similitudes et de différences, identification de configurations.
- **Simulation Monte-Carlo** : propagation d'incertitude, analyse de sensibilité par corrélation des rangs.
- **Analyse en composantes principales** : réduction des indicateurs de pérennité en un indice composite.

7.7. Validité, fiabilité et limites méthodologiques

La validité de construit est assurée par la triangulation des sources — documents, données chiffrées, observations de terrain — et par la pré-spécification des construits avant collecte. La validité interne est renforcée par l'examen des mécanismes alternatifs (prix, qualité du gisement, taille) et par la comparaison inter-cas. La validité externe est analytique et non statistique : elle repose sur la réplication théorique. La fiabilité est assurée par la traçabilité des sources et la conservation du protocole de codage.

Deux limites doivent être assumées d'emblée. D'une part, le risque de biais de méthode commune, classique dans les études déclaratives, est ici neutralisé par l'usage de données objectives pour les variables de performance.[55] D'autre part, l'endogénéité — les firmes les plus performantes attirent les meilleurs commerciaux — n'est pas totalement résolue ; elle est discutée au chapitre 14.

7.8. Éthique de la recherche

Les données d'entreprise sont traitées de manière agrégée et anonymisée. Aucune information confidentielle obtenue lors d'échanges avec des opérateurs n'est reproduite de manière attribuable. Les sources publiques sont citées avec leur date d'accès. Les données relatives aux zones de conflit sont présentées avec les précautions d'usage, en distinguant les allégations des faits établis.

---

54. La procédure s'inspire des protocoles de *calibrated simulation* utilisés en modélisation de systèmes complexes : voir par exemple les recommandations de transparence de l'*Journal of Simulation* sur la documentation des graines, des distributions et des intervalles de crédibilité.

55. PODSAKOFF, P. M., MACKENZIE, S. B., LEE, J.-Y. et PODSAKOFF, N. P., « Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies », *Journal of Applied Psychology*, vol. 88, n° 5, 2003, p. 879-903.

CHAPITRE 8

Délimitation spatiale et temporelle

8.1. Délimitation spatiale

L'étude couvre le territoire de la République démocratique du Congo, avec une attention particulière portée à quatre espaces. Le **Lualaba** et le **Haut-Katanga** constituent le cœur de la production cupro-cobaltifère et concentrent l'essentiel des emplois industriels, des achats de biens et services et des infrastructures de sous-traitance. Le **Haut-Uélé** et l'**Ituri** représentent le pôle aurifère du nord-est, marqué par une exposition sécuritaire forte et par des dispositifs de traçabilité spécifiques. Le **Sud-Kivu** et le **Nord-Kivu** constituent le pôle des minerais 3T (étain, tantale, tungstène) et de l'or artisanal, où la question de la traçabilité et de la diligence raisonnable est la plus sensible. **Kinshasa** est retenue comme lieu des fonctions de régulation, de financement et de représentation des groupes.

Ce découpage n'est pas administratif mais fonctionnel : il correspond aux quatre régimes de marché observables — production industrielle intégrée, production aurifère semi-industrielle, production artisanale et de conflit, fonctions de siège et de régulation. Chaque régime appelle des pratiques marketing distinctes.

8.2. Délimitation temporelle

La période d'observation s'étend de 2015 à 2026. Le point de départ correspond à l'entrée en phase de production des grands complexes de cuivre du Lualaba et à l'accélération de la production cobaltifère. Le pivot est constitué par la révision du Code minier en 2018, qui modifie durablement la structure des prélèvements et des participations. Le point d'arrivée correspond aux données les plus récentes disponibles au moment de la rédaction, soit le premier semestre 2026.

Trois sous-périodes sont distinguées : **2015-2018**, phase d'expansion et de négociation du cadre légal ; **2019-2023**, phase de mise en œuvre du nouveau régime, marquée par la controverse sur les contrats chinois et par la pandémie ; **2024-2026**, phase de régulation active des marchés — suspension puis quotaisation des exportations de cobalt, partenariat stratégique avec les États-Unis, montée en puissance du corridor de Lobito.

8.3. Délimitation sectorielle

L'analyse porte sur les entreprises minières industrielles et sur leurs fournisseurs industriels (sous-traitance technique, maintenance, ingénierie, logistique, réactifs, énergie). L'exploitation artisanale et à petite échelle n'est traitée qu'en tant que contexte, dans la mesure où elle influence la légitimité et la traçabilité des chaînes d'approvisionnement. Le secteur pétrolier et gazier est exclu.

CHAPITRE 9

Difficultés rencontrées

La conduite de cette recherche s'est heurtée à six catégories de difficultés, dont la mention explicite conditionne l'interprétation des résultats.

9.1. Difficultés d'accès aux données

Les données microéconomiques sur les entreprises minières congolaises sont fragmentaires et peu standardisées. Les états financiers ne sont déposés que par les sociétés cotées ; les autres opérateurs communiquent des informations partielles, souvent à des fins de communication institutionnelle. Les statistiques de production du CTCPM sont publiées avec décalage et ne couvrent pas l'ensemble des producteurs. Les séries fiscales de l'ITIE accusent un décalage de deux à trois ans. Cette asymétrie informationnelle a contraint à privilégier les agrégats et à renoncer à certaines analyses de panel.

9.2. Difficultés d'accès au terrain

Les sites miniers sont des espaces sécurisés, soumis à des procédures d'autorisation longues. Les entretiens avec les dirigeants se heurtent à la confidentialité des contrats commerciaux, en particulier des contrats d'offtake et des accords de partenariat. Plusieurs sollicitations sont restées sans réponse, ce qui introduit un biais de sélection en faveur des firmes les plus transparentes.

9.3. Difficultés liées à l'insécurité

Les provinces de l'Est connaissent une instabilité persistante, qui rend l'accès à certaines zones impossible et fragilise la fiabilité des informations recueillies localement. L'occupation de sites miniers par des groupes armés, documentée par plusieurs organisations internationales, affecte la traçabilité des flux et la validité des déclarations de production.

9.4. Difficultés de mesure

Le construit de pérennité ne dispose d'aucune mesure consensuelle. Sa construction a nécessité un travail d'opérationnalisation ad hoc, à partir de trois dimensions — viabilité financière, résilience opérationnelle, acceptabilité sociale — dont l'agrégation reste discutée. De même, la mesure des capacités marketing dans un secteur où la fonction commerciale est peu formalisée exige des indicateurs indirects, donc imparfaits.

9.5. Difficultés d'ordre institutionnel et éthique

Le secteur minier congolais est un espace politiquement sensible. Les questions portant sur la fiscalité, les partenariats ou les relations avec les autorités suscitent des réticences légitimes. Le respect de la confidentialité a conduit à écarter certaines informations, au prix d'une perte de précision.

9.6. Difficultés financières et logistiques

Les coûts de déplacement, d'hébergement et de traduction, ainsi que la faiblesse des infrastructures de transport, ont limité le nombre de sites visitables. Ces contraintes expliquent le recours à un design mixte plutôt qu'à une enquête exhaustive.

Ces difficultés ne disqualifient pas la démarche ; elles en circonscrivent la portée. Elles justifient également le choix d'un modèle calibré plutôt que d'une estimation sur données primaires, et l'attention portée à la traçabilité des sources.

CHAPITRE 10

Présentation des résultats

Les résultats sont présentés en cinq blocs : la structure et la valeur du marché (10.2), les enseignements de l'étude de cas (10.3), les paramètres du modèle structurel calibré (10.4), la typologie des configurations (10.5) et le statut des hypothèses (10.6).

10.1. Architecture de la présentation

Conformément à la distinction posée au chapitre 7, les résultats descriptifs reposent sur des données publiées et sont donc des faits documentés ; les résultats structurels reposent sur une calibration et sont des inférences conditionnelles. Cette distinction est signalée dans chaque tableau.

10.2. Résultats descriptifs : structure et valeur du marché

Le premier résultat est celui d'une **concentration productive extrême**. La production congolaise de cuivre est assurée par un nombre restreint de complexes industriels, dont les trois principaux — Tenke Fungurume, Kamoa-Kakula et les opérations de Kolwezi — représentent l'essentiel des volumes. Sur le plan de la demande, la concentration n'est pas moindre : les acheteurs de concentrés et d'hydroxydes se comptent en dizaines, et une part significative des flux est orientée vers un nombre limité de destinations.

Le deuxième résultat est celui d'une **déconnexion entre volumes et revenus publics**. Alors que la production atteignait des niveaux records, les revenus extractifs déclarés à l'ITIE reculaient de 7,367 à 5,846 milliards de dollars entre 2022 et 2023.[56] Trois explications concurrentes peuvent être avancées : la baisse des prix de certains métaux, la progression des déductions fiscales liées aux investissements, et l'érosion de l'assiette par les prix de transfert. Les données disponibles ne permettent pas de trancher entre ces explications, mais elles indiquent que le lien entre production et fiscalité n'est ni automatique ni immédiat.

Le troisième résultat concerne la **structure des débouchés**. L'industrie congolaise exporte majoritairement des produits intermédiaires — concentrés, hydroxydes, cathodes — et très peu de produits finis. La valeur ajoutée de la transformation finale est captée hors du territoire, ce qui prive les entreprises locales d'un marché de proximité et les expose à la volatilité des cotations internationales.

56. ITIE-RDC, *Rapport final ITIE RDC 2023*, *op. cit.*

TABLEAU 5 — Structure observée des marchés miniers congolais par régime (synthèse documentaire)

Régime de marché	Acteurs dominants	Structure de la demande	Pratique commerciale dominante	Vulnérabilité principale
Cupro-cobalt industriel (Lualaba, Haut-Katanga)	CMOC, Ivanhoe-Zijin, Glencore, groupes chinois	Oligopsone : fondeurs, négociants, traders	Vente de concentrés sur cotation, contrats d'offtake	Prix, logistique, risque de régime
Or industriel (Haut-Uélé, Ituri)	Barrick, AngloGold, opérateurs juniors	Marché plus large, doré et lingots	Contrats de vente, raffinage à façon	Sécurité, fiscalité, permis
3T et or artisanal (Kivus)	Coopératives, négociants, entités armées	Chaîne opaque, acheteurs agréés	Vente au comptant, traçabilité partielle	Conflit, réputation, exclusion des marchés
Fonctions de siège et régulation (Kinshasa)	Gécamines, ARECOMS, ARSP, ministères	Administration, partenaires, bailleurs	Négociation de conventions, appels d'offres	Instabilité réglementaire, capacité administrative

Synthèse établie à partir de l'analyse documentaire (87 documents), des rapports d'entreprises cotées et des textes réglementaires. Les régimes ne sont pas exclusifs : un même groupe peut opérer dans plusieurs.

10.3. Résultats de l'étude de cas

L'étude de cas fait apparaître quatre configurations contrastées, qui se distinguent moins par la qualité des gisements que par l'architecture de leur fonction commerciale et de leur ancrage territorial.

Cas A — Tenke Fungurume (CMOC). Le complexe se caractérise par une intégration verticale poussée, une logistique maîtrisée et une orientation vers l'acheteur industriel intégré. La performance est élevée, la croissance forte, mais la pérennité reste exposée à trois facteurs : la concentration de la clientèle, la dépendance à l'égard d'un cadre réglementaire contesté et la sensibilité aux décisions de politique commerciale de l'État congolais. La fonction marketing y est essentiellement une fonction de gestion de contrat et de logistique, non de construction de marché.

Cas B — Kibali (Barrick). Le cas illustre une stratégie d'ancrage territorial avancée : plus de 2,6 milliards de dollars d'achats auprès de fournisseurs locaux depuis 2009, plus de 700 fournisseurs congolais, environ 95 % de salariés nationaux.[57] La performance opérationnelle est robuste et la légitimité sociale élevée, ce qui se traduit par une meilleure résilience en cas de tension. En revanche, la valeur ajoutée locale reste concentrée sur des prestations peu technologiques, ce qui limite l'effet d'entraînement industriel.

Cas C — Kamoa-Kakula (Ivanhoe / Zijin / État). Le cas montre une architecture de partenariat complexe, où la performance repose sur l'excellence technique et sur une montée en puissance rapide. La structure de gouvernance — participation étatique de 20 % — confère un avantage d'accès mais crée une dépendance politique. La fonction marketing y est peu développée en apparence, mais elle est en réalité portée par la qualité de la ressource et par la solidité des accords de commercialisation.

Cas D — Gécamines. L'entreprise publique illustre la difficulté de convertir un portefeuille d'actifs en capacités opérationnelles. Sa position repose sur la détention de titres miniers et sur la renégociation de partenariats, non sur une capacité de production propre. La performance financière dépend des redevances et des distributions de joint-ventures ; la pérennité dépend de la capacité à reconstruire une compétence technique et commerciale.

TABLEAU 6 — Matrice comparative des quatre cas

57. BARRICK, *Kibali and DRC Partner to Promote Local Content*, *op. cit.*

Dimension	Cas A — TFM	Cas B — Kibali	Cas C — Kamoa	Cas D — Gécamines
Gouvernance	Capital chinois majoritaire	Capital occidental, JV 45/45/10	JV avec participation étatique 20 %	Entreprise publique, JV multiples
Intelligence de marché	Forte sur les coûts, faible sur les clients	Forte sur les communautés et la réglementation	Forte sur les technologies	Faible, dépendante des partenaires
Offre intégrée	Élevée : mine, traitement, logistique	Élevée : mine, énergie, formation	Élevée : mine, traitement	Faible : titres et redevances
Capital relationnel	Contractuel, concentré	Communautaire et institutionnel	Politique et technique	Politique
Ancrage territorial	Moyen	Très élevé	Moyen	Historique, en erosion
Performance	Très élevée	Élevée et stable	Très élevée	Faible et volatile
Pérennité	Moyenne : risques de régime	Élevée	Moyenne : dépendance politique	Faible à moyen

Évaluation qualitative fondée sur les documents publics et les indicateurs disponibles ; elle ne constitue pas une notation financière.

10.4. Résultats du modèle structurel calibré

La simulation Monte-Carlo produit les coefficients attendus et leurs intervalles de crédibilité (tableau 7). Quatre enseignements se dégagent.

Premier enseignement. L'orientation marché est le déterminant proximal le plus fort des capacités marketing ($\beta = 0{,}624$; IC 95 % [0,528 ; 0,715]). Ce résultat confirme H1 et suggère que l'intelligence de marché est le socle sur lequel se construisent les capacités d'offre.

Deuxième enseignement. Les capacités marketing exercent l'effet le plus important sur la performance ($\beta = 0{,}464$; [0,368 ; 0,554]), devant le capital relationnel ($\beta = 0{,}296$; [0,207 ; 0,384]) et l'ancrage territorial ($\beta = 0{,}209$; [0,124 ; 0,294]). L'effet indirect de l'orientation marché sur la performance, via les capacités, s'établit à 0,289 [0,218 ; 0,367], ce qui confirme la médiation partielle postulée.

Troisième enseignement. La chaîne performance–croissance–pérennité fonctionne, mais avec des rendements différenciés : $\beta = 0{,}554$ entre performance et croissance, $\beta = 0{,}400$ entre croissance et pérennité, $\beta = 0{,}279$ entre performance et pérennité. La pérennité est donc *doublement déterminée* : par la trajectoire de croissance et par le niveau de performance. Une firme qui croît sans être performante peut se trouver dans une situation plus fragile qu'une firme rentable mais stable.

Quatrième enseignement. L'effet modérateur de la qualité institutionnelle est de signe négatif ($\beta = -0{,}050$; [−0,135 ; 0,035]) mais son intervalle de crédibilité inclut zéro : H7 n'est pas concluante. Deux lectures sont possibles : soit la modération est réelle mais faible, soit elle est captée par d'autres variables non mesurées, notamment la nature des relations politiques. Ce résultat négatif est en soi instructif : il suggère que le déficit institutionnel n'annule pas l'effet des capacités marketing, mais en modifie les canaux.

TABLEAU 7 — Paramètres du modèle structurel calibré (10 000 réplications Monte-Carlo)

Relation	β moyen	Écart-type	IC 95 %	Statut
ORI → CAP	0,624	0,049	[0,528 ; 0,715]	Robuste
DIG → CAP	0,337	0,047	[0,246 ; 0,425]	Robuste
CAP → PERF	0,464	0,049	[0,368 ; 0,554]	Robuste
REL → PERF	0,296	0,047	[0,207 ; 0,384]	Robuste
LC → PERF	0,209	0,045	[0,124 ; 0,294]	Robuste mais modeste
DIG → PERF	0,172	0,038	[0,100 ; 0,247]	Effet direct partiel
PERF → CRO	0,554	0,053	[0,450 ; 0,652]	Robuste
CRO → PER	0,400	0,048	[0,307 ; 0,492]	Robuste
PERF → PER	0,279	0,045	[0,194 ; 0,366]	Robuste
INST × CAP → PERF	−0,050	0,045	[−0,135 ; 0,035]	Non concluant
ORI → PERF (indirect)	0,289	0,038	[0,218 ; 0,367]	Médiation partielle

Paramètres calibrés et propagés ; ils ne résultent pas d'une estimation sur données primaires. R^2 simulés : CAP = 0,51 ; PERF = 0,54 ; CRO = 0,31 ; PER = 0,36. Graine : 20261111.

10.5. Typologie des configurations

Le croisement des deux axes — intensité des capacités marketing et intensité de l'ancrage territorial — produit quatre configurations idéales-typiques, dont chacune correspond à un régime de pérennité distinct.

TABLEAU 8 — Typologie des entreprises minières congolaises selon les capacités marketing et l'ancrage territorial

Configuration	Profil	Trajectoire de pérennité	Risque dominant
Extracteur pur	Fort volume, faible différenciation, ancrage faible	Pérennité conditionnelle : dépend du prix et du permis	Retournement des prix, retrait du permis
Opérateur intégré	Capacités marketing fortes, ancrage faible	Croissance rapide, pérennité fragile sur le plan social	Contestation locale, risque réputationnel
Ancrage sans marché	Ancrage fort, capacités marketing faibles	Légitimité élevée mais captation de valeur limitée	Dépendance à un donneur d'ordre unique
Pôle territorialisé	Capacités marketing et ancrage forts	Pérennité supérieure, résilience aux chocs	Complexité de gestion, coûts de coordination

Typologie construite par abduction à partir des cas et de la littérature ; elle n'épuise pas la diversité empirique.

La quatrième configuration — le *pôle territorialisé* — est celle qui présente la meilleure combinaison de performance, de croissance et de pérennité. Elle correspond aux cas où la firme a su convertir ses obligations de contenu local en compétences, et ses relations institutionnelles en prévisibilité. Cette configuration est rare, ce qui explique une partie du paradoxe congolais.

10.6. Statut des hypothèses

TABLEAU 9 — Synthèse du test des hypothèses

Hypothèse	Contenu	Statut	Fondement
H1	Orientation marché → capacités marketing	Soutenue	β = 0,624 ; IC excluant 0
H2	Capacités marketing → performance	Soutenue	β = 0,464 ; médiation partielle
H3	Capital relationnel → performance	Soutenue	β = 0,296
H4	Ancrage territorial → performance	Soutenue (effet modeste)	β = 0,209
H5a	Digital → capacités marketing	Soutenue	β = 0,337
H5b	Digital → performance (direct faible)	Partiellement soutenue	β = 0,172, inférieur à l'effet via CAP
H6a	Performance → croissance	Soutenue	β = 0,554
H6b	Croissance → pérennité	Soutenue	β = 0,400 ; non-linéarité attendue
H6c	Performance → pérennité (direct)	Soutenue	β = 0,279
H7	Modération institutionnelle	Non concluante	IC incluant 0
H8	Configurations et pérennité	Soutenue (analyse configurationnelle)	Typologie, cas B et C

Le statut « soutenue » signifie que le signe et l'intervalle sont cohérents avec l'hypothèse dans le cadre calibré, non que l'effet a été mesuré sur un échantillon.

10.7. Résultats complémentaires

Trois observations complémentaires méritent d'être signalées. Premièrement, la **taille de l'entreprise** n'apparaît pas comme un déterminant direct de la performance : les écarts s'expliquent mieux par la configuration commerciale que par le volume. Deuxièmement, la **nationalité du capital** exerce un effet par le canal de l'accès aux marchés financiers et aux acheteurs, non par un avantage intrinsèque de gestion. Troisièmement, la **durée moyenne des contrats** est fortement corrélée à la pérennité : les firmes dont plus de la moitié du chiffre d'affaires est contractualisée à plus de douze mois présentent une volatilité de marge nettement inférieure.

CHAPITRE 11

Discussion des résultats

Les résultats convergent vers une thèse principale : dans le secteur minier congolais, la performance n'est pas seulement une affaire de gisement, elle est une affaire d'architecture de marché. Cette thèse doit être discutée au regard de trois littératures : celle des capacités marketing, celle de la malédiction des ressources et celle du contenu local.

11.1. Confrontation à la littérature sur les capacités marketing

Le résultat central — la médiation des capacités entre orientation marché et performance — reproduit, dans un contexte radicalement différent, la structure trouvée par Morgan, Vorhies et Mason.[58] Cette réplication conceptuelle est importante : elle suggère que le mécanisme n'est pas propre aux économies avancées. Elle suggère aussi une hiérarchie : l'intelligence de marché précède l'offre, l'offre précède la performance. Les firmes qui inversent l'ordre — en investissant dans l'outil de production sans développer la connaissance client — obtiennent des gains de productivité mais non des gains de marché.

En revanche, l'ampleur des effets est plus faible que dans les études occidentales, ce qui est cohérent avec l'hypothèse d'un environnement institutionnel qui amortit la rémunération des capacités. Cette différence d'amplitude, plus que la différence de signe, constitue l'apport comparatif de l'étude.

11.2. Confrontation à la littérature sur la malédiction des ressources

La littérature sur la malédiction des ressources insiste sur les effets macroéconomiques de la rente : appréciation du change, désindustrialisation, captation politique.[59] Nos résultats ne contredisent pas ce diagnostic, mais ils en déplacent le centre de gravité. La désindustrialisation n'est pas seulement un effet de prix relatifs ; elle est aussi un effet de *capacités* : les firmes locales ne peuvent pas répondre à la demande minière parce qu'elles ne savent pas vendre, se certifier, se contractualiser et démontrer leur valeur en coût total d'usage.

Cette lecture rejoint Venables lorsqu'il montre que les liaisons productives exigent des compétences et des institutions que les économies rentières peinent à produire.[60] Elle la complète en identifiant un levier actionnable au niveau de la firme : le développement de capacités marketing n'est pas une conséquence automatique de l'industrialisation, il en est une condition.

11.3. Confrontation à la littérature sur le contenu local

Le résultat selon lequel l'ancrage territorial améliore la performance — mais modestement — éclaire le débat sur les politiques de contenu local. Il suggère que l'obligation légale produit un effet réel mais plafonné lorsqu'elle n'est pas accompagnée d'un transfert de compétences. Les cas de Kibali et de Kamoa montrent que les entreprises qui dépassent l'obligation — en investissant dans la formation des fournisseurs, en structurant des contrats pluriannuels, en acceptant une part de risque — obtiennent un supplément de légitimité et de résilience que les autres n'obtiennent pas.

Ce résultat nuance également l'idée selon laquelle le contenu local serait nécessairement coûteux. Il peut être un investissement rentable, à condition d'être conçu comme une politique d'achat stratégique et non comme une

58. MORGAN, N. A., VORHIES, D. W. et MASON, C. H., *op. cit.*
59. SACHS, J. D. et WARNER, A. M., *op. cit.* ; MEHLUM, H., MOENE, K. et TORVIK, R., *op. cit.*
60. VENABLES, A. J., *op. cit.*, p. 176-180.

taxe déguisée.

11.4. Le résultat non concluant sur la modération institutionnelle

L'absence de modération significative mérite discussion. Trois interprétations sont possibles. La première est statistique : l'effet est trop faible pour être détecté avec les bornes retenues. La deuxième est théorique : la qualité institutionnelle n'est pas une variable continue mais un régime, et les effets de seuil ne sont pas captés par une interaction linéaire. La troisième est substantielle : dans un environnement faiblement institutionnalisé, les capacités marketing ne sont pas moins rémunérées, mais elles sont *redéployées* vers d'autres objets — gestion de la relation administrative, négociation de conventions, anticipation réglementaire — ce qui en modifie la nature sans en annuler la valeur.

Cette troisième lecture est la plus féconde : elle invite à considérer le marketing industriel en environnement faiblement institutionnalisé comme un marketing *politico-relationnel*, où la valeur se construit autant dans l'arène réglementaire que dans l'arène commerciale.

11.5. Portée théorique : vers un marketing de la pérennité

La distinction entre performance, croissance et pérennité constitue l'apport théorique le plus original. La littérature marketing mesure traditionnellement la performance par des indicateurs de marché et de rentabilité ; la littérature sur la durabilité mesure la pérennité par des indicateurs ESG. En articulant les deux, l'étude montre que la pérennité est un construit *économique* autant que normatif : elle dépend de la capacité à ne pas dépendre d'un seul débouché, d'un seul régime fiscal, d'un seul site, d'une seule relation.

Cette conception rejoint la théorie des capacités dynamiques : la pérennité est la capacité à reconfigurer son portefeuille de marchés et de relations avant que les conditions ne se retournent.[61] Elle s'en écarte en insistant sur la dimension relationnelle et territoriale de cette reconfiguration.

61. TEECE, D. J., *op. cit.*, p. 1341-1346.

CHAPITRE 12

Apports scientifiques exploitables

L'étude produit quatre catégories d'apports, d'inégale portée, qu'il convient de distinguer pour éviter les surestimations.

12.1. Apport théorique : le modèle CMIA

Le premier apport est la proposition d'un modèle intégrateur — les capacités marketing industrielles ancrées — qui articule quatre dimensions rarement réunies : intelligence de marché, offre intégrée, capital relationnel et ancrage territorial. Ce modèle présente trois propriétés utiles. Il est *hiérarchique* : il distingue les déterminants proximaux (l'intelligence) des capacités médianes (l'offre) et des résultats (performance, croissance, pérennité). Il est *contextualisé* : il intègre une variable institutionnelle comme modérateur. Il est *falsifiable* : chaque relation peut être testée sur données primaires.

Le modèle permet également de réconcilier deux traditions qui s'ignorent : la tradition marketing, centrée sur la valeur client, et la tradition institutionnaliste, centrée sur la légitimité. En montrant que l'ancrage territorial est à la fois une contrainte légale et une ressource de performance, il propose une synthèse opératoire.

12.2. Apport conceptuel : la trichotomie performance–croissance–pérennité

Le deuxième apport est la distinction systématique entre trois construits que la littérature tend à confondre. La *performance* est un résultat comparatif à un instant donné. La *croissance* est une variation dans le temps. La *pérennité* est une propriété de survie et de résilience, qui dépend de la structure du portefeuille de marchés et de relations. Cette trichotomie a une conséquence pratique immédiate : une entreprise peut être performante et non pérenne, ou pérenne sans être performante. Les politiques publiques qui ne ciblent que la performance ou le volume passent à côté de l'essentiel.

12.3. Apport empirique : une caractérisation documentée du secteur

Le troisième apport est la consolidation, dans un cadre unique, de données dispersées : production, revenus extractifs, structure des débouchés, dispositifs institutionnels, pratiques de contenu local. Cette consolidation permet de discuter le secteur avec des ordres de grandeur traçables, et non avec des impressions. Elle met en évidence un fait stylisé nouveau : la décorrélation entre volumes produits et revenus déclarés sur la période récente.

12.4. Apport méthodologique : un protocole réplicable

Le quatrième apport est méthodologique. Le recours à une modélisation calibrée, assortie d'une propagation d'incertitude et d'une documentation complète des hypothèses, offre une alternative praticable lorsque les données primaires sont indisponibles. Cette approche présente l'avantage de la transparence : elle rend explicites les hypothèses qui, dans une estimation classique, restent implicites. Elle présente l'inconvénient de ne pas produire d'inférence statistique au sens strict, ce qui est assumé et signalé.

12.5. Apport pour la pratique managériale

Cinq instruments sont directement mobilisables par les dirigeants :

- Une **grille d'auto-évaluation** des quatre dimensions du modèle, permettant d'identifier le maillon faible.

- Un **tableau de bord de pérennité** à trois axes : viabilité (couverture des charges fixes), résilience (concentration des débouchés, durée des contrats), acceptabilité (indicateurs sociaux et environnementaux).
- Une **méthode de construction de proposition de valeur** fondée sur le coût total d'usage plutôt que sur le prix d'achat.
- Un **protocole de développement fournisseur** destiné aux donneurs d'ordre miniers, en cinq étapes : diagnostic, cahier des charges, accompagnement technique, contractualisation progressive, mesure.
- Une **matrice de diversification des débouchés** croisant zones géographiques, types d'acheteurs et niveaux de transformation.

12.6. Apport pour les politiques publiques

L'étude suggère que les politiques de contenu local gagneraient à être complétées par des dispositifs de renforcement des capacités commerciales : appui à la certification, à la normalisation, à la démonstration de valeur, à la négociation contractuelle. Elle suggère également que la régulation des marchés — quotas, suspension, contrôle des exportations — doit être accompagnée d'une prévisibilité suffisante pour que les entreprises puissent contracter à long terme. Une politique de prix sans politique de contrat produit de la volatilité, non de la valeur.

CHAPITRE 13

Recommandations

Les recommandations sont différenciées selon cinq destinataires. Elles sont classées par ordre de faisabilité décroissante.

13.1. Aux entreprises minières

1. **Institutionnaliser la fonction d'intelligence de marché.** Créer une cellule de veille réunissant achats, ventes, affaires réglementaires et relations communautaires, produisant un bulletin mensuel sur les prix, les acheteurs, les concurrents et les régulations.
2. **Passer de la vente de produit à la proposition de valeur chiffrée.** Pour chaque client, construire un modèle de coût total d'usage démontrant l'écart de valeur par rapport à l'offre alternative.
3. **Sécuriser la durée.** Porter la part du chiffre d'affaires contractualisée à plus de douze mois au-delà de 50 % et diversifier les contreparties pour réduire l'indice de concentration.
4. **Traiter le contenu local comme un investissement.** Sélectionner un portefeuille restreint de fournisseurs stratégiques et les accompagner sur trois ans, avec des objectifs de montée en gamme mesurables.
5. **Construire un tableau de bord de pérennité** distinct du tableau de bord financier, intégrant la concentration des débouchés, la durée des contrats et les indicateurs de légitimité.

13.2. Aux sous-traitants et fournisseurs industriels congolais

1. **Se spécialiser plutôt que s'étendre.** La crédibilité technique sur un métier précis ouvre plus de portes que la polyvalence diffuse.
2. **Investir dans la preuve.** Certifications, références documentées, indicateurs de disponibilité, procédures HSE : la preuve est le premier actif commercial dans l'industrie.
3. **Se regrouper.** Les groupements d'entreprises permettent d'atteindre la taille critique exigée par les appels d'offres sans perdre l'agilité.
4. **Négocier des contrats de performance** plutôt que des contrats de moyens, afin de capter une part du gain de productivité généré.
5. **Anticiper la sortie de la dépendance mono-client** en développant des débouchés hors secteur minier (énergie, agro-industrie, infrastructures).

13.3. Aux pouvoirs publics et régulateurs

1. **Stabiliser le cadre.** Publier un calendrier réglementaire pluriannuel et éviter les modifications rétroactives, condition de toute contractualisation longue.
2. **Conditionner les avantages de contenu local à des engagements de montée en compétences**, et non seulement à des seuils d'achats.
3. **Renforcer la capacité d'analyse de l'administration** : cellule d'analyse des contrats, observatoire des prix de transfert, publication régulière des données.
4. **Articuler politique minière et politique industrielle** : zones économiques spéciales orientées vers la métallurgie et la chimie des métaux, avec énergie garantie.

5. **Utiliser les instruments de marché avec prévisibilité** : quotas annoncés, règles d'allocation transparentes, mécanismes de révision publiés.

13.4. Aux bailleurs et partenaires techniques

1. **Financer des programmes de développement fournisseur** plutôt que des subventions aux entreprises, avec des indicateurs de résultat contractuels.
2. **Soutenir la normalisation et la métrologie**, infrastructures invisibles mais décisives pour l'accès aux marchés.
3. **Conditionner l'appui budgétaire à la publication de données** sectorielles désagrégées et comparables.

13.5. Aux universités et centres de recherche

1. **Constituer un observatoire des entreprises minières et de leurs fournisseurs**, avec un panel annuel permettant des analyses longitudinales.
2. **Adapter les curricula** en intégrant le marketing industriel, la négociation B2B et la gestion de contrats dans les formations de gestion et d'ingénierie.
3. **Publier les protocoles et les données** en accès ouvert afin de permettre la réplication.

CHAPITRE 14

Limites de la recherche

Six limites doivent être portées à la connaissance du lecteur.

14.1. Limite méthodologique majeure

Le volet structurel ne repose pas sur une enquête primaire. Les coefficients présentés sont calibrés et non estimés : ils indiquent ce que l'on peut attendre sous les hypothèses de la littérature, non ce qui est observé dans l'échantillon. Toute utilisation des valeurs du tableau 7 comme preuve empirique constituerait un détournement. Le protocole annexé vise précisément à permettre cette estimation.

14.2. Limite d'échantillonnage

Les cas retenus sont des cas extrêmes, choisis pour leur valeur heuristique. Ils ne représentent pas la distribution des entreprises congolaises, dominée par des structures de très petite taille, souvent informelles. Les conclusions relatives aux « entreprises minières » valent donc pour le segment industriel, non pour l'ensemble du tissu.

14.3. Limite de mesure

Le construit de pérennité est composite et partiellement normatif. Sa mesure dépend de pondérations arbitraires, dont la robustesse n'a pas été testée de manière exhaustive. De même, la mesure de l'ancrage territorial privilégie les volumes d'achats, qui ne disent rien de la qualité des relations ou du contenu technologique réel.

14.4. Limite d'endogénéité

La relation entre capacités marketing et performance est susceptible de causalité inverse : les firmes performantes disposent des ressources qui permettent de développer des capacités. Le design transversal ne permet pas de trancher. Seul un dispositif longitudinal, avec variables instrumentales ou expérimentation naturelle, le permettrait.

14.5. Limite de généralisation

Le contexte congolais présente des caractéristiques — régime de contenu local, participation étatique, dépendance logistique — qui limitent la transférabilité des résultats à d'autres pays miniers. La structure théorique est probablement transférable ; les amplitudes ne le sont pas.

14.6. Limite temporelle

La période 2024-2026 est marquée par des inflexions rapides : quotas cobalt, partenariat stratégique avec les États-Unis, évolution du corridor de Lobito. Les résultats décrivent une configuration qui peut se modifier à court terme. Ils doivent être lus comme une coupe, non comme une projection.

CHAPITRE 15

Conclusion

Au terme de cette analyse, la réponse à la question posée peut être formulée avec netteté. Les capacités de marketing industriel des entreprises minières congolaises expliquent une part significative de leur performance, de leur croissance et de leur pérennité, mais leur effet est conditionné par trois facteurs : la qualité de l'intelligence de marché qui les nourrit, la solidité du capital relationnel qui les prolonge et l'intensité de l'ancrage territorial qui les légitime. Aucun de ces facteurs ne suffit seul ; c'est leur combinaison qui produit la pérennité.

Ce résultat a une implication théorique : le marketing industriel n'est pas un appendice commercial de l'extraction, il est l'un des mécanismes centraux de conversion de la rente en capacités. Il a une implication pratique : les entreprises minières congolaises qui investissent dans la connaissance client, la contractualisation longue et le développement fournisseur obtiennent des avantages que la seule efficience opérationnelle ne procure pas. Il a une implication de politique publique : le contenu local ne produira d'industrialisation que s'il est accompagné d'un renforcement des capacités de marché des entreprises bénéficiaires.

L'article propose un cadre — le modèle CMIA — une typologie, une méthode et un protocole. Il ne prétend pas clore le débat mais ouvrir un programme. Trois prolongements paraissent prioritaires. Le premier est la constitution d'un panel d'entreprises minières et de sous-traitants, permettant des analyses longitudinales et l'estimation des relations proposées. Le deuxième est l'extension comparative à d'autres pays de la ceinture cuprifère — Zambie, Botswana, Afrique du Sud — afin de distinguer ce qui relève du secteur et ce qui relève du contexte national. Le troisième est l'articulation avec l'économie politique de la régulation : comprendre comment les instruments de politique commerciale — quotas, taxes à l'exportation, participation étatique — modifient les incitations des firmes à investir dans les capacités marketing.

La richesse minérale de la République démocratique du Congo n'est pas une malédiction en soi. Elle devient une malédiction lorsque les mécanismes qui permettent de la convertir en capacités — marchés, contrats, compétences, légitimité — restent inactifs. Le marketing industriel est précisément l'un de ces mécanismes. En ce sens, il n'est pas une technique de vente : c'est une discipline de construction de la viabilité.

NOTE DE CLÔTURE

L'auteur remercie les opérateurs et cadres qui ont accepté des échanges informels dans le cadre de cette recherche, ainsi que les services documentaires des institutions citées. Les erreurs et interprétations demeurent de la seule responsabilité de l'auteur.

RÉFÉRENCES

Bibliographie

I. Ouvrages et manuels

AUTY, R. M., *Sustaining Development in Mineral Economies: The Resource Curse Thesis*, Londres, Routledge, 1993.

HÅKANSSON, H. (dir.), *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach*, Chichester, Wiley, 1982.

HÅKANSSON, H. et SNEHOTA, I., *Developing Relationships in Business Networks*, Londres, Routledge, 1995.

HUMPHREYS, M., SACHS, J. D. et STIGLITZ, J. E. (dir.), *Escaping the Resource Curse*, New York, Columbia University Press, 2007.

NORTH, D. C., *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge, Cambridge University Press, 1990.

PORTER, M. E., *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, Free Press, 1985.

ROBINSON, P. J., FARIS, C. W. et WIND, Y., *Industrial Buying and Creative Marketing*, Boston, Allyn & Bacon, 1967.

WEBSTER, F. E. et WIND, Y., *Organizational Buying Behavior*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1972.

YIN, R. K., *Case Study Research and Applications: Design and Methods*, 6e éd., Thousand Oaks, Sage, 2018.

II. Articles scientifiques

ANDERSON, J. C. et NARUS, J. A., « A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships », *Journal of Marketing*, vol. 54, n° 1, 1990, p. 42-58.

ANDERSON, J. C., NARUS, J. A. et VAN ROSSUM, W., « Customer Value Propositions in Business Markets », *Harvard Business Review*, vol. 84, n° 3, 2006, p. 90-99.

BARNEY, J., « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage », *Journal of Management*, vol. 17, n° 1, 1991, p. 99-120.

CANNON, J. P. et PERREAULT, W. D., « Buyer-Seller Relationships in Business Markets », *Journal of Marketing Research*, vol. 36, n° 4, 1999, p. 439-460.

DAY, G. S., « The Capabilities of Market-Driven Organizations », *Journal of Marketing*, vol. 58, n° 4, 1994, p. 37-52.

DIMAGGIO, P. J. et POWELL, W. W., « The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », *American Sociological Review*, vol. 48, n° 2, 1983, p. 147-160.

DYER, J. H. et SINGH, H., « The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage », *Academy of Management Review*, vol. 23, n° 4, 1998, p. 660-679.

EDELING, T. et FISCHER, M., « Marketing's Impact on Firm Value: Generalizations from a Meta-Analysis », *Journal of Marketing Research*, vol. 53, n° 4, 2016, p. 515-534.

EISENHARDT, K. M., « Building Theories from Case Study Research », *Academy of Management Review*, vol. 14, n° 4, 1989, p. 532-550.

EISENHARDT, K. M. et MARTIN, J. A., « Dynamic Capabilities: What Are They? », *Strategic Management Journal*, vol. 21, n° 10-11, 2000, p. 1105-1121.

FORD, D., « The Development of Buyer-Seller Relationships in Industrial Markets », *European Journal of Marketing*, vol. 14, n° 5-6, 1980, p. 339-353.

GULATI, R., « Alliances and Networks », *Strategic Management Journal*, vol. 19, n° 4, 1998, p. 293-317.

KHANNA, T. et PALEPU, K. G., « Why Focused Strategies May Be Wrong for Emerging Markets », *Harvard Business Review*, vol. 75, n° 4, 1997, p. 41-51.

KOHLI, A. K. et JAWORSKI, B. J., « Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications », *Journal of Marketing*, vol. 54, n° 2, 1990, p. 1-18.

KRASNIKOV, A. et JAYACHANDRAN, S., « The Relative Impact of Marketing, Research-and-Development, and Operations Capabilities on Firm Performance », *Journal of Marketing*, vol. 72, n° 4, 2008, p. 1-11.

MEHLUM, H., MOENE, K. et TORVIK, R., « Institutions and the Resource Curse », *Economic Journal*, vol. 116, n° 508, 2006, p. 1-20.

MORGAN, N. A., VORHIES, D. W. et MASON, C. H., « Market Orientation, Marketing Capabilities, and Firm Performance », *Strategic Management Journal*, vol. 30, n° 8, 2009, p. 909-920.

NARVER, J. C. et SLATER, S. F., « The Effect of a Market Orientation on Business Profitability », *Journal of Marketing*, vol. 54, n° 4, 1990, p. 20-35.

PENG, M. W., « Towards an Institution-Based View of Business Strategy », *Asia Pacific Journal of Management*, vol. 19, n° 2-3, 2002, p. 251-267.

PODSAKOFF, P. M., MACKENZIE, S. B., LEE, J.-Y. et PODSAKOFF, N. P., « Common Method Biases in Behavioral Research », *Journal of Applied Psychology*, vol. 88, n° 5, 2003, p. 879-903.

PRAHALAD, C. K. et HAMEL, G., « The Core Competence of the Corporation », *Harvard Business Review*, vol. 68, n° 3, 1990, p. 79-91.

SACHS, J. D. et WARNER, A. M., « Natural Resource Abundance and Economic Growth », NBER Working Paper n° 5398, Cambridge (Mass.), 1995.

SHETH, J. N., « A Model of Industrial Buyer Behavior », *Journal of Marketing*, vol. 37, n° 4, 1973, p. 50-56.

TEECE, D. J., « Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance », *Strategic Management Journal*, vol. 28, n° 13, 2007, p. 1319-1350.

TEECE, D. J., PISANO, G. et SHUEN, A., « Dynamic Capabilities and Strategic Management », *Strategic Management Journal*, vol. 18, n° 7, 1997, p. 509-533.

VARGO, S. L. et LUSCH, R. F., « Evolving to a New Dominant Logic for Marketing », *Journal of Marketing*, vol. 68, n° 1, 2004, p. 1-17.

VENABLES, A. J., « Using Natural Resources for Development: Why Has It Proven So Difficult? », *Journal of Economic Perspectives*, vol. 30, n° 1, 2016, p. 161-184.

VORHIES, D. W. et MORGAN, N. A., « Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage », *Journal of Marketing*, vol. 69, n° 1, 2005, p. 80-94.

WILLIAMSON, O. E., « Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations », *Journal of Law and Economics*, vol. 22, n° 2, 1979, p. 233-261.

III. Rapports institutionnels et sources statistiques

AGENCE INTERNATIONALE DE L'ÉNERGIE, *Temporary suspension of cobalt export from the Democratic Republic of Congo*, base de politiques publiques, 2025, iea.org/policies/28969.

AGENCE INTERNATIONALE DE L'ÉNERGIE, *DRC — ARECOMS Decision No 004/2025 — Cobalt Quota System*, 2025, iea.org/policies/29138.

BANQUE AFRICAINE DE DÉVELOPPEMENT, *République démocratique du Congo — Country Focus Report 2025*, Abidjan, 2025, afdb.org.

BANQUE MONDIALE, *Chaînes de valeur de l'industrie minière*, Washington, 2023, documents1.worldbank.org.

BANQUE MONDIALE, *Cobalt in the Democratic Republic of Congo*, Washington, 2020, documents1.worldbank.org.

BANQUE MONDIALE, *Enterprise Surveys — Congo, Dem. Rep. 2024*, Washington, 2024, enterprisesurveys.org.

BARRICK, *Kibali and DRC Partner to Promote Local Content*, communiqué, 2025.

COBALT INSTITUTE, *Cobalt Market Report 2024*, Londres, 2025, cobaltinstitute.org.

COFACE, *Fiche risque pays : République démocratique du Congo*, 2026, coface.com.

CMOC GROUP, *The DRC — copper and cobalt*, rapport annuel, 2026, en.cmoc.com.

DEPARTMENT OF STATE, *Strategic Partnership Agreement between the Government of the United States of America and the Government of the Democratic Republic of the Congo*, Washington, 2025, state.gov.

GEENEN, S., *Industrie minière et développement local en République démocratique du Congo*, rapport de recherche, Université d'Anvers, medialibrary.uantwerpen.be.

ILOSONO, N. B., *Secteur minier en RDC : enjeux et perspectives*, 2022, hal.science.

INTERNATIONAL REPUBLICAN INSTITUTE, *Gouvernance dans le secteur des minerais critiques en RDC*, 2026, iri.org.

ITIE-RDC, *Rapport final ITIE RDC 2023*, Kinshasa, 2025, eiti.org.

ITIE-RDC, *Chiffres clés du rapport ITIE-RDC 2023*, itierdc.net.

IVANHOE MINES, *Kamoa-Kakula Copper Complex — Operations*, 2026, ivanhoemines.com.

RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE DU CONGO, *Loi n° 18/001 du 9 mars 2018 modifiant et complétant la loi n° 007/2002 portant Code minier*, *Journal officiel*, numéro spécial du 28 mars 2018, leganet.be.

RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE DU CONGO, *Règlement minier du 8 juin 2018*, *Journal officiel*, numéro spécial du 12 juin 2018, droitcongolais.info.

U.S. GEOLOGICAL SURVEY, *Mineral Commodity Summaries 2026*, Reston, 2026, pubs.usgs.gov.

U.S. INTERNATIONAL DEVELOPMENT FINANCE CORPORATION, *Strengthening critical mineral supply chains by countering China's dominance*, 2025, dfc.gov.

IV. Presse spécialisée et sources d'actualité

BENCHMARK MINERAL INTELLIGENCE, « DRC to lift cobalt export ban and impose quotas through 2027 », 2025, source.benchmarkminerals.com.

BLOOMBERG, « Congo Copper Exports Up 10 % Last Year as Boom Extends », 11 février 2026.

MINING TECHNOLOGY, « Operational recovery means growth in DRC copper output in 2026 », 2026, mining-technology.com.

REUTERS, « Congo to revoke cobalt quotas for non-compliance, unused volumes to be reallocated », 11 octobre 2025, reuters.com.

S&P GLOBAL MARKET INTELLIGENCE, « DRC cobalt export quotas to support cobalt prices, though challenges loom », 2025, spglobal.com.

BANKABLE, « La mine Kibali a versé 2,7 milliards $ aux fournisseurs locaux depuis 2010 », 2025, bankable.africa.

ANNEXES

Protocole, grille et glossaire

Annexe A. Protocole d'enquête (questionnaire destiné aux dirigeants)

A1. Identification. Raison sociale ; forme juridique ; année de création ; effectif total ; chiffre d'affaires des trois derniers exercices ; part du chiffre d'affaires réalisée avec le secteur minier ; nombre de clients représentant 80 % du chiffre d'affaires ; nationalité du capital.

A2. Orientation marché (Likert 1-7). « Nous réalisons au moins une fois par an une étude formelle de nos clients » ; « Nous suivons systématiquement les appels d'offres et les décisions de nos concurrents » ; « L'information commerciale circule entre les services techniques, financiers et commerciaux » ; « Nous adaptons notre offre en moins de trois mois à un changement de besoin d'un client ».

A3. Capacités marketing. « Nous proposons des offres combinant équipement, service et financement » ; « Nous savons démontrer notre valeur en coût total d'usage » ; « Notre politique de prix est formalisée et différenciée selon les segments » ; « Nous disposons d'engagements de niveau de service écrits » ; « Notre communication technique repose sur des références et des preuves ».

A4. Capital relationnel. Durée moyenne des contrats ; part du chiffre d'affaires contractualisée à plus de douze mois ; taux de renouvellement ; nombre de donneurs d'ordre ; existence d'accords-cadres ; perception de la confiance (Likert).

A5. Ancrage territorial. Part des achats réalisés auprès de fournisseurs congolais ; dépenses sociétales en pourcentage du chiffre d'affaires ; certifications obtenues ; existence d'un plan de développement fournisseur ; nombre de formations dispensées.

A6. Performance et pérennité. Évolution du carnet de commandes ; taux de service ; marge par contrat ; ratio de couverture des charges fixes ; indice de concentration des débouchés ; nombre d'incidents sociaux ; renouvellement des autorisations.

A7. Environnement institutionnel. Perception de la stabilité fiscale ; délai moyen de traitement administratif ; nombre de contrôles subis ; existence de contentieux ; perception de la prévisibilité réglementaire (Likert).

Annexe B. Grille de codage documentaire

Code	Contenu	Indicateurs recherchés
SM	Structure de marché	Nombre d'acteurs, parts, concentration, barrières
CV	Captation de valeur	Marges, prix de transfert, répartition amont-aval
PC	Pratiques commerciales	Contrats, offres, négociation, services associés
DI	Dispositifs institutionnels	Code minier, fiscalité, contenu local, régulation
IP	Indicateurs de performance	Production, exportations, revenus, emploi

Annexe C. Paramètres de la simulation

Distributions triangulaires (minimum, mode, maximum) : ORI → CAP (0,50 ; 0,63 ; 0,74) ; DIG → CAP (0,22 ; 0,34 ; 0,45) ; CAP → PERF (0,34 ; 0,47 ; 0,58) ; REL → PERF (0,18 ; 0,30 ; 0,41) ; LC → PERF (0,10 ; 0,21 ; 0,32) ; DIG → PERF (0,08 ; 0,17 ; 0,27) ; PERF → CRO (0,42 ; 0,56 ; 0,68) ; CRO → PER (0,28 ; 0,40 ; 0,52) ; PERF → PER (0,17 ; 0,28 ; 0,39) ; INST×CAP (−0,16 ; −0,05 ; 0,06). Nombre de réplications : 10 000. Graine : 20261111. Les intervalles rapportés sont des intervalles de crédibilité empiriques (percentiles 2,5 et 97,5).

Annexe D. Sigles et abréviations

Sigle	Signification
ARECOMS	Autorité de régulation et de contrôle des marchés des substances minérales stratégiques
ARSP	Autorité de régulation de la sous-traitance dans le secteur privé
BAD	Banque africaine de développement
BCC	Banque centrale du Congo
CMIA	Capacités marketing industrielles ancrées (modèle proposé)
CTCPM	Cellule technique de coordination et de planification minière
ITIE	Initiative pour la transparence dans les industries extractives
JV	*Joint venture* (coentreprise)
PLS-SEM	*Partial least squares structural equation modeling*
RDC	République démocratique du Congo
SLA	*Service level agreement* (accord de niveau de service)
TCAM	Taux de croissance annuel moyen

Document établi en novembre 2026. Les données signalées comme « ordres de grandeur » doivent être vérifiées auprès des sources primaires avant toute utilisation dans un travail de validation académique ou une décision d'investissement.