

**Revue Congolaise des Sciences & Technologies**

ISSN: 2959-202X (Online); 2960-2629 (Print)

<https://www.csnrdc.net/>**OPEN ACCESS****REVUE
CONGOLAISE
DES SCIENCES
ET TECHNOLOGIES****Plafond-de-verre en entrepreneuriat congolais : défi et perspective****[Glass ceiling in Congolese entrepreneurship: challenge and perspective]****Jérémié Mbolotomo Bompate^{1,2*}, Fidèle Mazela Kiyanze^{2,3} & Ronald Muamba Kadima²**¹*Centre de Recherche en Sciences Humaines, Kinshasa, République Démocratique du Congo*²*Centre de Recherche Interdisciplinaire de l'Université Pédagogique Nationale, Kinshasa, République Démocratique du Congo*³*Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, Université de Kinshasa, Kinshasa, République Démocratique du Congo***Résumé**

La présente étude a permis d'analyser l'émergence de la RD-Congo à l'horizon 2050 face au défi majeur de mondialisation. L'étude s'est fondée sur le « Plafond-de-verre » en entrepreneuriat congolais : défi et perspective. Nous sommes d'abord motivés par les données empiriques de la faible croissance des entreprises Ex-Nihilo jusqu'à atteindre les dimensions de Firmes Multinationales et aussi la faiblesse des recrutements des Congolais aux « sommets des hiérarchies professionnelles et organisationnelles au niveau international ». Or, voulant devenir pays émergent, la RD-Congo doit impérativement procéder par l'exploitation intense de ses potentialités en ressources entrepreneuriales. Une autre dimension immatérielle non négligeable est la création de valeur : elle suppose la création de toute forme des richesses. Ces dernières peuvent être : la richesse, l'indépendance, le pouvoir, l'estime de soi... ou « L'art d'utiliser des technologies pour altérer la cognition des entreprises de notre pays ». C'est donc, en premier lieu la recherche explicite de la manipulation des esprits entrepreneuriaux afin d'influencer le fonctionnement mental puis les actions individuelles des entrepreneurs ou collectives des entreprises, stratégie conçue pour créer « le plafond-de-verre » un obstacle sournois qui empêche le progrès socio-économique.

Mots clés : Plafond de verre, création de la valeur, entrepreneur, capacité cognitive, technologie.

Abstract

This study analyzes the emergence of the Democratic Republic of Congo (DRC) by 2050 in the face of the major challenge of globalization. The study focuses on the "glass ceiling" in Congolese entrepreneurship: challenges and prospects. Our initial motivation stems from empirical data on the slow growth of startups (ex-nihilo) until they reach the size of multinational corporations, as well as the low recruitment of Congolese to the highest levels of professional and organizational hierarchies internationally. However, to become an emerging country, the DRC must proceed by intensively exploiting its entrepreneurial potential. Another significant intangible dimension is value creation: this implies the creation of all forms of wealth. This wealth can include: assets, independence, power, self-esteem... or "the art of using technology to alter the cognition of businesses in our country." This is, first and foremost, the explicit aim of manipulating entrepreneurial minds in order to influence the mental processes and then the individual actions of entrepreneurs or the collective actions of companies—a strategy designed to create the "glass ceiling," a subtle obstacle that hinders socio-economic progress.

Keywords: Glass ceiling, value creation, entrepreneur, cognitive ability, technology.

*Auteur correspondant: Jérémié Mbolotomo Bompate, (jbompate@gmail.com). Tél. : (+243) 998 935 820

 <https://orcid.org/0009-0002-4489-8775> ; Reçu le 14/07/2026 ; Révisé le 04/08/2026 ; Accepté le 25/08/2026

DOI: <https://doi.org/10.59228/rcst.026.v5.i3.335>

Copyright: ©2026 Bompate et al. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License (CC-BY-NC-SA 4.0), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

1. Introduction

« Le plafond-de-verre » est une expression américaine qui désigne « les freins invisibles » à la promotion de certaines personnes morales ou physiques dans la création d'entreprise, dans la croissance ou dans les structures hiérarchiques et qui les empêche de progresser relativement vite et autant que les autres. Il est souvent dû à des préjugés sociaux culturels ou organisationnels qui limitent l'avancement des personnes appartenant à ces groupes (Cegarra, 2011).

Ce travail est motivé par le constat de la faible croissance des entreprises Ex-Nihilo jusqu'à atteindre la dimension de firmes multinationales et aussi une faiblesse de recrutement des Congolais au « sommet des hiérarchies professionnelles et organisationnelles au niveau international ». Le choix entrepreneurial de diriger une grande entreprise internationale est relativement difficile pour la plupart des congolais ; ceux-ci sont souvent limités par l'effet de plafond-de-verre depuis leurs formations éducative et religieuse.

Pour Schumpeter (1942), l'entrepreneur, grâce à une perception différente de la réalité, est le premier à prendre conscience du changement dans l'environnement ainsi qu'à les identifier et les exploiter. L'entrepreneuriat conduit à une « destruction créatrice » dans les marchés et les secteurs de l'économie parce que des nouveaux produits et modèles économiques arrivent et remplacent les anciens. Cette « destruction créatrice » est à l'origine de dynamisme industriel de la croissance à long terme.

La plupart des objectifs non atteints sont liés au plafond de verre, justement parce qu'ils restent presque invisibles car les causes ne sont pas facilement identifiables et les actions peuvent se traduire par de « simples » campagnes d'opinion ou d'information sur les personnels ou sur les outils de production (Martin & Colin, 2021).

Au regard de ce qui précède, la question à laquelle cet article vise à répondre est la suivante : « Comment la RD-Congo deviendrait un pays émergent en l'exploitant intensément de la technologie de l'informatique et sa potentialité en ressources entrepreneuriales ? » Pour mieux éclairer et motiver notre travail, nous avons émis l'hypothèse suivante : « La RD-Congo serait un pays émergent en exploitant activement la technologie de l'informatique et sa potentialité en ressources entrepreneuriales ».

2. Littérature

2.1 La guerre cognitive dans l'entrepreneuriat

Dans l'entrepreneuriat, la guerre cognitive désigne l'ensemble des stratégies visant influencer, manipuler ou contrôler la perception des consommateurs, des courants et du marché. Il ne s'agit pas d'un conflit militaire, mais d'une bataille d'idées, d'émotions et d'informations pour obtenir un avantage confidentiel.

Selon Harbulot (2002), le principe de la guerre cognitive en entrepreneuriat sous-entend :

2.1.1. Contrôle d'information et de perception :

- Utilisation du marketing, des relations publiques et des réseaux sociaux pour façonner l'image d'une entreprise ;
- Création d'un Storytelling puissant imposer une vision et dominer le marché.

2.1.2. Influence et manipulation psychologique

- Utilisation des biais cognitifs pour influencer les décisions des clients ;
- Exploitation des émotions pour créer un attachement à la marque (ex : Apple et son storytelling émotionnel)

2.1.3. Guerre de l'intention

- Dans un monde saturé d'informations, capter et retenir l'attention devient un enjeu clé ;
- Stratégies de marketing agressive, contenus viraux et publicités ciblées

2.1.4. Désinformation et manipulation concurrentielle

- Diffusion d'informations trompeuses sur les concurrents (ex : rumeur sur la qualité d'un produit) ;
- Pratiques de black PR (campagne de désinformation pour nuire à un concurrent.

2.1.5. Guerre cognitive interne (au sein des entreprises)

- Influence des employés pour les fidéliser et maximiser leur engagement ;
- Utilisation d'euromanagement pour améliorer la productivité et la créativité.

2.2. L'apport de la technologie dans l'entrepreneuriat

La technologie joue un rôle fondamental dans la transformation et la croissance de l'entrepreneuriat moderne. Elle améliore la productivité, optimise les processus et ouvre les nouvelles opportunités du marché (Julien & Marchesnay, 2011).

La technologie est donc un levier stratégique qui permet aux entrepreneurs d'innover, d'optimiser leur opération et de conquérir des nouveaux marchés.

Dans un monde en constante évolution, l'adoption des nouvelles technologies est essentielle pour rester compétitif et assurer une croissance durable.

2.3. Indépendance technologique en RD-Congo : un moyen pour la guerre cognitive

Dans cet article nous ne voulons pas atténuer l'importance des phénomènes sociaux liés à la dépendance technologique, nous nous focalisons sur l'expression de cette dépendance au niveau des personnes physiques ou morales qui relativement les enferment sous l'emprise de « plafond-de-verre ».

En effet, acquérir votre propre technologie et en avoir un usage pérenne dans nos entreprises locales s'inscrit dans une démarche progressive d'expériences aux pays Emergents. Dans la vaste littérature Human-Computer Interaction (HCI) il est souvent considéré que l'emploi d'une technologie revient à une réflexion ponctuelle, locale voire définitive menant à une décision individuelle d'utiliser ou non une technologie (Schon, 1983).

D'après nos observations pratique en qualité de chercheur, l'adoption d'une technologie peut être imposée (par exemple dans le monde professionnel) et se réalise selon un processus progressif sous contrôle sournois de l'innovateur de celle-ci, où s'entremêlent de nombreux facteurs qui peuvent évoluer au cours du temps (par exemple : motivation, utilité, adaptation potentielle de la technologie aux usages).

Lors de cette adoption, plusieurs phases prototypiques peuvent être distinguées, allant d'une première précédant même les premiers usages (guidée par des attentes sur la technologie), suivie de celle des premiers usages (familiarisation), et d'une dernière qui s'établit lorsque la technologie est grandement intégrée à nos activités quotidiennes ou professionnelles (routinisation).

2.4. Indépendance technologique face au plafond-de-verre

Il nous est utile de montrer, avant tout, l'évolution technologique qui est un facteur essentiel pour la compétitivité des entreprises (Nezeys, 1993). Si elle a permis la création de branches industrielles entièrement nouvelles en RD-Congo, elle a également participé à l'effondrement de secteurs locaux autrefois bien ancrés tels que la télécommunication, le secteur minier, etc.

Le développement et l'exploitation innovante de la technologie par nos entreprises locales peuvent donner à celles-ci une caractéristique distinctive difficile à concurrencer, comme le montre l'exemple de vente-privee.com des entreprises étrangères ou encore les ventes des produits de l'import-export. L'avantage

concurrentiel ne vient pas seulement de la création de nouvelles technologies, mais aussi de l'application et de l'intégration des technologies existantes.

Les progrès technologiques envisagés en RD-Congo donneraient naissance à des nouveaux produits et services, et entraînent la refonte des anciens processus pour les nouveaux afin de faire face au « plafond-de-verre » persistant. Il est à noter que la technologie s'appuie sur de nombreux aspects, à commencer par les idées, la connaissance et l'expérience, qu'elle permet ensuite d'exploiter pour générer de nouvelles méthodes d'exploitation et processus plus efficaces (Perez, 2002).

2.5 La technologie et son rôle face au plafond-de-verre

On définit la technologie comme le savoir-faire, l'équipement et les procédures mis en œuvre pour fabriquer des produits ou proposer des services. En RD-Congo, le savoir-faire attendu permettra de déterminer quand, comment et pourquoi employer des équipements modernes et des procédures appropriées ; l'acquisition de cette compétence nécessite du métier, des actions pratiques et de l'expérience notoire plutôt qu'une connaissance livresque qui depuis des années n'apportent pas à la hauteur cognitive attendue (Anon, 1982).

Les équipements sont, par exemple, les machines, les ordinateurs, les scanners, les GAB (Guichets Automatiques de Banque) ou les automates. Les procédures sont les règles et les techniques d'utilisation des équipements exploités pour accomplir le travail. Ces trois éléments fonctionnent de concert, prenons l'exemple du transport aérien congolais ou international.

Dans ce cas, la connaissance se manifeste dans les horaires, les plans de vol et les tarifications. Les avions constituent l'équipement, fait de nombreux composants et assemblages. Les procédures sont les règles de sécurité, les manuels de maintenance des appareils et les consignes de pilotage.

Les technologies congolaises ne devraient pas se reposer sur du vide, elles devraient s'appuyer sur des réseaux incluant les relations physiques informationnelles et organisationnelles qui viennent les compléter et leur permettent de fonctionner à bon escient pour contribuer au PIB. Ainsi, le réseau de support d'une technologie locale telle que de transport aérien congolais comprendra l'infrastructure aéroportuaire, le contrôle du trafic aérien, les services de manutention des bagages, les agences de voyage, la billetterie (papier ou électronique) et les systèmes de

communication qui relie tous ces éléments pour ainsi les qualifier d'une technologie « Made in RD-Congo ».

2.6. Technologie des produits congolais

Ce sont essentiellement les ingénieurs et les chercheurs congolais qui doivent développer la technologie des produits locaux car ce sont eux qui traduisent les idées en nouveaux produits ou services. Ils sont chargés de combiner les connaissances acquises dans la dimension cognitive et les méthodes nouvelles avec les aptitudes traditionnelles pour créer des produits ou des services innovants dont les qualités satisferont les clients.

Le développement de nouveaux produits ou des services locaux nécessite une étroite collaboration entre les universités et les centres de recherche. Dans l'entreprise une autre collaboration étroite devrait

s'appliquer entre les services marketing, pour établir les véritables attentes des clients, et avec les services de production, pour déterminer la manière dont les biens et les services peuvent être façonnés efficacement.

2.7. Technologie des processus

Les méthodes exploitées au sein de l'entreprise dépendent de l'application de la technologie des processus, laquelle peut intéresser exclusivement un service ou concerner tous les niveaux de l'entreprise (Ritzman, 2003). Les technologies employées tout au long de la chaîne logistique sont particulièrement intéressantes.

La figure 1 montre comment les technologies soutiennent les processus logistiques tant dans l'industrie que dans le tertiaire.

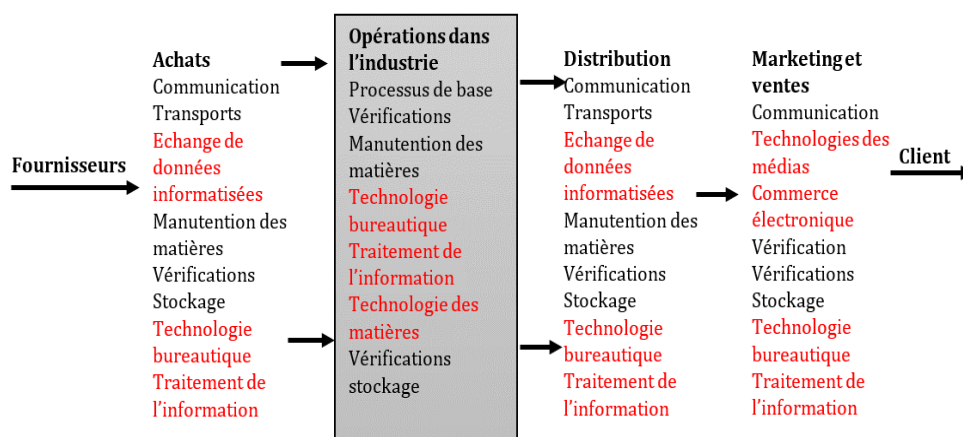


Figure 1. Apport de la technologie dans le processus logistique (Source : Krajewski, 2005)

Source : (Krajewski, 2005)

Dans tous les domaines, l'évolution des technologies des processus peut être considérable. Dans le cas, par exemple, des distributeurs automatiques (boissons ou autres), la technologie traditionnelle offrait des processus peu évolués, alors que les technologies actuelles intègrent des fonctionnalités permettant de savoir le nombre d'articles restants, de surveiller les réceptacles de monnaie et de vérifier le fonctionnement des différents mécanismes. Autant de processus qui simplifient les commandes de ressort et le suivi des stocks.

Dans leur version la plus sophistiquée, les distributeurs automatiques disposent de technologies de communication qui donnent la possibilité aux employées de l'entreprise, éloigné géographiquement, de changer le prix de vente, régler les thermostats ou vérifier les cartes de paiement. Qu'en est-il des

entreprises locales qui sont bloquées dans un plafond-de-verre suite au manque de technologie ?

Les ordinateurs portables, les Smartphones et les tablettes tactiles ont également modifié la donne ; grâce à eux, les livreurs connaissent en quelques secondes l'état d'un distributeur. Lors du traitement des données, les ordinateurs délivrent les commandes de ressort. Le réapprovisionnement étant désormais assuré plus rapidement et plus précisément, certains clients annoncent une réduction de 20% de leurs stocks sans perte de prestation, ce qui représente des économies substantielles en plus de gains de temps réalisés par les livreurs.

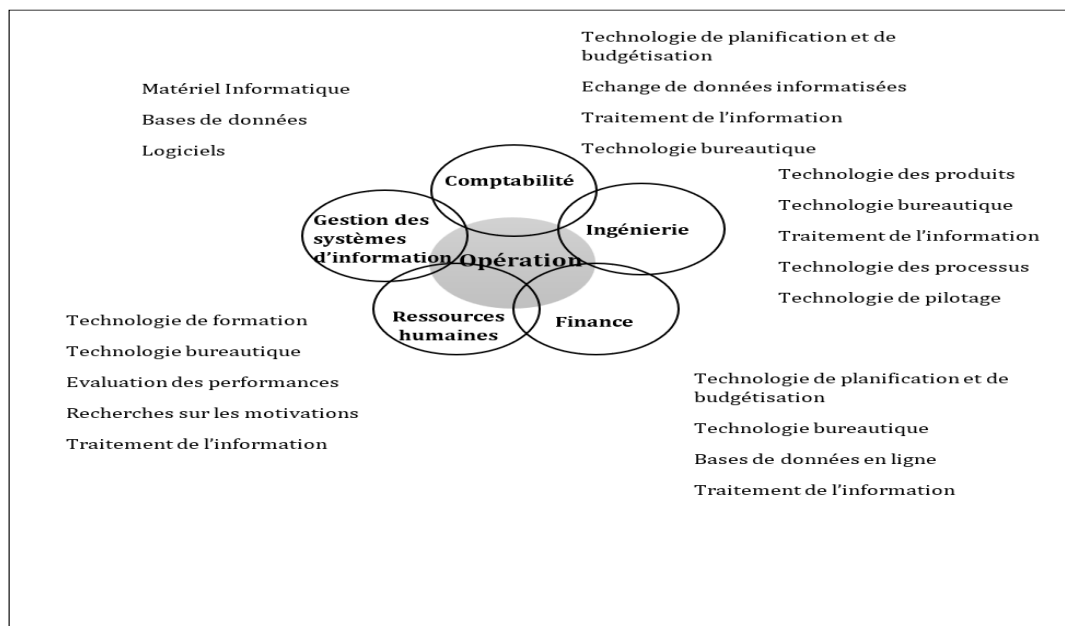


Figure 2 : Technologie des processus relatives aux autres fonctions (Source : [Krajewski, 2005](#))

2.8. Technologie de traitement de l'information

Les managers de grandes entreprises industrielles utilisent les technologies de traitement de l'information pour acquérir, traiter et transmettre les informations qui leur permettront de prendre des décisions plus efficaces et rapides. L'informatique est désormais présentée à tous les niveaux de l'entreprise. Mais c'est dans les bureaux que la révolution a été plus forte, qu'il s'agisse des sièges sociaux, des succursales, des agences, des points de vente ou des services administratifs. Les technologies bureautiques englobent différents types de systèmes de télécommunication, des programmes de traitement de texte, des tableurs, des logiciels de création assistée par ordinateur, de messagerie électronique, des bases de données en ligne, des outils collaboratifs, sans oublier Internet et les intranets.

2.9. Rôle de la technologie dans l'amélioration de la performance face au plafond de verre

L'évolution de la technologie est sans doute la raison essentielle de l'augmentation de la concurrence globale. Comme le montre diverses enquêtes, les sociétés où les gestionnaires investissent dans les nouvelles technologies et les appliquent tendent à avoir une meilleure situation financière que les autres ([Julien & Marchesnay, 1988](#)). Une étude portant sur plus de mille trois cents industriels en Europe, au Japon et aux Etats-Unis, a mis à jour une forte corrélation entre la performance financière et l'innovation technologique. Les entreprises qui excellent en termes de ventes annuelles, de rotation des stocks et de bénéfices

possèdent une plus grande expérience des technologies de fabrication avancées et ont une longueur d'avance technologique sur leurs concurrents moins performants. Même des PME arrivent à se placer en position concurrentielle dominante lorsqu'elles visent le savoir-faire technologique et exploitent intensivement les technologies informatiques de fabrication.

Cependant, la relation entre technologie et avantage concurrentiel est souvent à appréhender. La haute technologie et l'évolution technologique, lorsqu'elles sont intégrées de façon gratuite, ne sont pas nécessairement des sources de réussite et ne garantissent pas la conquête d'avantages. Il arrive qu'elles ne se justifient pas économiquement, qu'elles ne soient pas adaptées à la stratégie concurrentielle ou qu'elles n'apportent rien aux compétences fondamentales de l'entreprise. En d'autres termes, les gestionnaires d'une société high-tech n'utilisent pas forcément la technologie à bon escient. Pour de nombreuses activités, une bonne scie manuelle fera toujours mieux l'affaire qu'un laser piloté par ordinateur.

2.10. Les défis technologiques des entreprises nationales face au plafond-de-verre

Evidemment, nos sociétés nationales dans n'importe quel domaine, qui adopte une stratégie avant-gardiste est confrontée à des risques susceptibles de menacer sa position financière et commerciale. Cette menace constitue un goulet d'étranglement, une de cause de Plafond-de-verre. Premièrement, le coût de

la nouveauté (produit ou processus) est élevé, et il arrive que les frais de recherche et de développement dépassent les capacités de l'entreprise car les entreprises locales sont relativement faibles dans la recherche scientifique.

Deuxièmement, pour échapper au plafond-de-verre ; les managers locaux doivent faire en sorte d'interpréter, sous l'angle d'une analyse financière, tout élément qui, au départ, ne repose pas nécessairement sur des données chiffrées : avantage concurrentiel, adaptation aux priorités concurrentielles, existence de compétences fondamentales et stratégie d'avant-garde. Il est évident que l'analyse financière permet d'estimer si l'investissement est économiquement justifié. Les managers locaux des opérations doivent établir avec précision ce qu'il en attend, puis quantifier les coûts et les objectifs de performance de cet avantage potentiel pour faire éloigner nos entreprises au plafond-de-verre.

Il détermine par conséquent si les recettes hors taxes envisageable résultant de l'investissement sont susceptibles de compenser les coûts compte tenu du montant du financement.

Des techniques traditionnelles telles que la méthode de la valeur actuelle nette, du taux interne de rentabilité et du retour sur investissements aident à évaluer nos entreprises de cet impact financier. Cela ne veut pas dire qu'on peut faire l'impasse sur les incertitudes et les éléments intangibles, même s'ils ne sont pas faciles à mesurer. Il est donc nécessaire de compléter les analyses financières par des évaluations qualitatives.

3. Conclusion

Le constat de la faible croissance de nos entreprises locales est dû à la faiblesse dans leur capacité cognitive à mener le duel stratégique de la technologie. Nous avons aussi appris que la guerre cognitive est « L'art d'utiliser des technologies pour altérer la cognition des entreprises des pays pauvres ». C'est donc en premier lieu la recherche explicite de la manipulation des esprits entrepreneuriaux afin d'influencer le fonctionnement mental puis les actions individuelles des entrepreneurs ou collectives des entreprises, stratégie conçue pour créer le plafond-de-verre.

Il est évident que :

- La technologie englobe l'équipement physique, les procédures, le savoir-faire et le réseau de

support. Tous ces éléments sont exploités par les opérations pour produire des biens ou proposer des services dans une entreprise. Nos managers locaux doivent décider en connaissance des causes des technologies à valider et de la meilleure manière de les mettre en œuvre pour sortir nos entreprises de plafond-de-verre.

- Pour nos entreprises locales, les principales sources d'amélioration de la productivité sont l'innovation et l'évolution technologique. Les technologies pilotent la concurrence mondiale. Les entreprises étrangères implantées au Congo, les plus expérimentées et les plus aptes au changement technologique devançant largement nos entreprises locales ;

- La technologie intervient à tous les stades des processus de la chaîne logistique de l'entreprise étrangère, ainsi qu'au sein de tous ses modules fonctionnels. Les technologies de traitement de l'information ont envahi toutes les activités des entreprises étrangères installées en RD-Congo. Nos managers locaux doivent consacrer du temps à la veille technologique pour savoir quand et comment innover dans leurs activités productives.

Il est recommandé de maîtriser la dimension immatérielle dans le processus entrepreneurial qui exige la résilience, l'apprentissage face aux entreprises étrangères, ce qui constitue un facteur de protection pour échapper à l'influence de plafond de verre.

Remerciements

Les auteurs remercient tous ceux qui ont contribué pour cette recherche de près ou de loin.

Financement

Cette étude a été réalisée sur fonds propre des auteurs.

Conflit d'intérêts

Les auteurs n'ont relevé aucun conflit d'intérêts pour cette étude.

Considérations éthiques

Cette étude a été réalisée en respectant les principes éthiques.

Contribution des auteurs

J. M. B. : conception de l'étude, supervision de sa réalisation et rédaction du manuscrit.

F. M. K. : recherche documentaire et collecte des informations bibliographiques nécessaires à l'étude.

R. M. K. : recherche documentaire et rassemblement des sources bibliographiques utiles à l'étude.

ORCID des auteurs

Bompate M.J. : <https://orcid.org/0009-0002-4489-8775>;

Kiyanze.M.F. : <https://orcid.org/0009-0009-6725-3487>;

Kadima.M.R. : <https://orcid.org/0009-0000-3814-2950>.

Référence Bibliographie

- Anon. (1982). Planification de la transformation technologies. *Revue Études Internationales*, 7(2), 25–32.
- Baumard, P. (1996). *Knowledge warfare*. AFCEA International Press.
- Carlota, P. (2002). *Technological revolutions and financial capital: The dynamics of bubbles and golden ages*. Edward Elgar.
- Cegara, J. (2025). An exploratory longitudinal field study on occupational exoskeletons acceptance, submitted for publication. *Journal of Human Computer Interaction*, 1–21.
- Donald, A. S. (1983). *The flective practitioner: How professionals think in action*. Basic Books.
- Harbulot, C. (2002). *La guerre cognitive : L'arme de la connaissance*. Éditions Lavauzelle.
- Julien, P. A., & Marchesnay, M. (1988). *La petite entreprise : Principes, économies et gestion*. Éditions Vuibert.
- Julien, P. A., & Marchesnay, M. (2011). *L'entrepreneuriat*. Economica.
- Krajewski, L. J. (2005). *Management des opérations : Principes et application* (3e éd.).
- Martin, A., & Colin, C. (2021). *Quelle ergonomie pour les low-tech ?* <http://www.leslow-tech.lab>
- Nezeys, B. (1993). *La compétitivité internationale*. Economica.
- Ritzman. (2005). *Management des opérations*. Economica.