

---

M.E.S., Numéro 144, Novembre – Décembre 2025

<https://www.mesrids.org>

Dépôt légal : MR 3.02103.57117

N°ISSN (en ligne) : 2790-3109

N°ISSN (impr.) : 2790-3095

---



***Revue Internationale des Dynamiques Sociales***  
***Mouvements et Enjeux Sociaux***  
*Kinshasa, novembre - décembre 2025*

## PARADOXE DE LA CONVERGENCE VERS L'ÉCONOMIE NUMÉRIQUE EN RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE DU CONGO

par

**Roger MASELE MOLANGI**

Doctorant, Université Protestante au Congo  
et chercheur au CRESH

### Résumé

L'étude abordée par le présent article concerne la mise en parallèle entre l'appréciation de la convergence vers l'économie numérique et sa convergence au niveau sectoriel. Le cas pris en compte est celui de la République Démocratique du Congo avec son secteur bancaire. En d'autres termes, il s'agit d'une étude qui procède à la confrontation des données issues des observations statistiques au niveau national (données secondaires) et de celles obtenues par enquête sur terrain (données primaires) auprès du secteur bancaire. La démarche a eu pour but de chercher à comprendre si la tendance de la convergence vers l'économie numérique au niveau sectoriel est en phase avec celle observée au niveau national. Les conséquences qui s'imposent découlent des efforts à fournir pour s'adapter à la convergence vers l'économie numérique. Cependant, les résultats obtenus montrent la présence d'un paradoxe : c'est qu'au niveau du secteur bancaire, on observe bel et bien la convergence vers l'économie numérique, alors qu'au niveau national il y a absence de convergence. Pourtant l'inverse devrait être logique, car c'est l'Etat qui devrait impulser le progrès et l'amélioration du climat des affaires au niveau sectoriel.

**Mots - clés :** paradoxe, convergence, économie numérique, néo-banque, fintech, connectivité.

### Abstract

The study discussed in this article concerns the comparison between the assessment of convergence towards the digital economy at the national level and the assessment of the same convergence at the sectoral level. The case considered is that of the Democratic Republic of the Congo with its banking sector. In other words, this is a study that involves comparing data from national statistical observations (secondary data) with those obtained through field surveys (primary data) from the banking sector. The approach aimed to understand whether the trend of convergence towards the digital economy at the sectoral level aligns with that observed at the national level, in order to draw the necessary conclusions regarding the efforts that need to be made. However, the results obtained show the presence of a paradox, namely that at the banking sector level, there is indeed convergence towards the digital economy, while at the national level there is an absence of convergence, even though the opposite should be logical, since it is the State that should drive progress and improve the business climate at the sectoral level.

**Keywords :** Paradox, convergence, digital economy, neobank, fintech, connectivity.

### INTRODUCTION

L'environnement économique mondial se trouve dans un tournant décisif, celui de la mutation des économies occidentales qui semblent, de plus en plus, migrer vers la dématérialisation de certaines activités économiques liées à la production, à la consommation et aux échanges. Cette dématérialisation occasionne une fulgurance du secteur tertiaire, avec l'internet comme soubassement des transactions développées dans le cadre de ce secteur.

Chaque nation au monde aspire au développement. Or, d'après les économistes de développement, ce dernier est possible grâce notamment à la transformation des structures diverses, entre autres les structures économiques (Samir A., 1972). Parlant de la transformation des structures économiques, il y a lieu de comprendre par-là celle qui a commencé par la révolution du secteur agricole, puis du secteur industriel et actuellement la révolution du tertiaire, avec la transformation numérique devenue la nouvelle piste de croissance et de développement ; c'est la nouvelle économie.

La nature et l'importance grandissantes de cette économie sont mises en exergue par son caractère transversal, car elle est établie sur les TIC. Elle touche désormais un très grand nombre d'aspects de l'économie mondiale, comme le signale l'OCDE (2015). Cela comprend des secteurs aussi variés que la banque, la vente au détail, l'énergie, le transport, l'éducation, l'édition, les médias ainsi que la santé. Dans un avenir proche, aucune économie classique ne pourrait lui résister, si elle se veut demeurer compétitive. Pour bien caractériser ainsi l'importance que revêt de plus en plus cette économie de l'immatériel (car utilisant des réseaux mobiles), Lombard D. (2011) considère que le trafic de données sur les réseaux mobiles est celui qui croît le plus vite, le trafic mensuel étant trois fois plus élevé que celui de l'internet (fixe) à ses débuts en 2000. D'où l'intérêt pour les économies nationales et les entreprises de converger vers cette économie.

C'est une croissance du taux de connexion qui élève la part des revenus du PIB issue d'Internet ; tandis que les prévisions pour l'horizon 2025 laissent entrevoir une contribution plus significative au PIB

africain de l'ordre de 300 milliards de dollars, avec un seuil de plus d'un milliard d'abonnés de téléphone mobile. Dans toute l'Afrique, quelque 4% seulement des résidents de la SADC (Kodjo N., 2018) ont accès à l'internet, dont 1% en RDC (le taux le plus bas) contre 40% aux Seychelles (taux le plus haut).

Le présent article examine de façon comparative la convergence vers l'économie numérique au niveau national et au niveau sectoriel bancaire, ce dernier secteur étant l'un des plus dynamiques en termes de progrès technologique, avec notamment la néo-banque et les fintechs. L'objectif poursuivi est donc de vérifier si l'élan de convergence sectorielle bancaire est en phase avec celui constaté au niveau national. Cependant, avant d'arriver à cette analyse, ce papier commence par broser une synthèse théorique à propos du concept paradoxal, celui de convergence et enfin de l'économie numérique. Cette synthèse est suivie de la revue empirique, et de la démarche méthodologique.

## I. SYNTHÈSE THÉORIQUE

Lalande A. (1972), cité par Eric Barthalon (2020), attribue aux philosophes la définition du terme paradoxal, pour qui il s'agit de « *ce qui est contraire à l'opinion généralement admise, à la prévision ou à la vraisemblance* ». Dans le même ordre d'idées, le sens commun, souvent admis, renvoie également à la paradoxalité comme à l'idée de ce qui est contraire à l'opinion commune, ainsi qu'à ce qui est bizarre ou inconcevable (Barel Y., 2013). Cependant, Quinn et Cameron (1988) l'assimilent à une présence simultanée de deux éléments exclusifs l'un de l'autre.

Dans le cadre d'un champ de recherche actuellement foisonnant, le concept de paradoxal est abordé par Smith et Lewis (2011) en le répartissant selon ses formes du point de vue des organisations ; on parle de paradoxal de l'apprentissage (*learning paradoxes*), de paradoxal de l'identité (*belonging paradoxes*), du paradoxal de l'organisant (*organizing paradoxes*) ainsi que du paradoxal de la performance (*performing paradoxes*) (Brulhart F. et al., 2019).

Lorsqu'on parle particulièrement du paradoxal d'apprentissage, on se réfère à l'émergence d'un quelconque changement. On y identifie une certaine opposition entre acteurs à propos des anciennes et nouvelles structures, justifiée par un besoin de stabilité et de changement (Bollecker G., Nobre T., 2016). Il se caractérise par la tension entre l'apprentissage par exploitation (l'enracinement des routines existantes) et l'apprentissage par exploration (l'émergence de nouveaux savoirs). Il s'agit des paradoxes reposant sur le besoin d'une construction organisationnelle établie sur le passé, mais exigeant un anéantissement de ce dernier afin d'envisager autrement l'avenir (Vas A., Guilmot N., 2017).

Dans la littérature, plusieurs paradoxes de natures différentes ont été soulevés. Il s'agit notamment du paradoxal de la productivité de Solow, du paradoxal de l'innovation et de l'efficacité, de celui de Jevons, de Bairoch, de Lucas, de Romer, de Leontief, d'Allais, de Condorcet, de l'épargne, de l'eau et du diamant. Il n'est pas nécessaire de tous les évoquer. Mais en ce qui concerne spécifiquement le paradoxal de Solow, il est souvent évoqué avec son affirmation de renom selon laquelle « on peut voir les ordinateurs partout sauf dans les statistiques de productivité ». Autrement dit, les TIC n'augmentent pas la productivité, contrairement à l'idée répandue ! Cette affirmation, Robert Solow l'a évoquée dans son article paru en 1987 au New York Times (Greenan N. & L'Horty Y., 2002).

En effet, Nathalie Greenan et Yannick L'Horty (2002) identifient le paradoxal de la productivité comme un redoutable défi aux tenants de la « nouvelle économie ». Ces derniers voient dans la diffusion des nouvelles technologies un effet positif sur la croissance et négatif sur l'inflation et le chômage structurel. Il s'agit, estiment-ils, d'un paradoxal qui met aussi en doute la thèse du « biais technologique », suivant laquelle la diffusion des technologies de l'information et des communications est à la base de la croissance des inégalités salariales aux USA et de celles d'emploi en Europe. Car le paradoxal de Solow entre en ligne de compte des paradoxes technologiques suivant lesquels les innovations ne correspondent toujours pas aux attentes initiales.

Cependant, certains auteurs ont critiqué le point de vue Solow. Hélène Baudchon et Olivier Brossard (2001) estiment par exemple que toute innovation générique, c'est-à-dire celle qui occasionne un bouleversement général de la façon de produire et de consommer, est toujours butée au départ à des coûts transitoires liés à la réallocation des facteurs de production. C'est ce qui s'est passé avec l'économie américaine en 2000, qui, après une période de réadaptation, a connu un quadruple succès en termes de gains de productivité, solde public excédentaire, faible taux de chômage et inflation maîtrisée.

Les mêmes auteurs révèlent en outre que quelques études qui se sont appuyées sur des données sectorielles ou individuelles mettent en exergue l'influence favorable des technologies de l'information et de la communication sur la productivité globale, quand bien même que leurs spécifications restent peu solides.

Néanmoins, considérant la présente réflexion, le paradoxe peut être envisagé comme l'entrevue la théorie : deux situations contradictoires, deux résultats opposés aux attentes. Ainsi, la condition majeure pour parler de paradoxe est la présence d'une situation contradictoire aux attentes, lesquelles peuvent être soit généralisables, soit consensuelles. Cela étant, dans le cas d'espèce, les attentes admises comme hypothèse sont que le progrès technologique à l'échelle nationale favorise le développement technologique au niveau des secteurs économiques. Le progrès dont il est question ici concerne l'économie numérique.

En effet, l'économie numérique peut être appréhendée au travers des technologies numériques qui, elles, transforment le fonctionnement des entreprises en facilitant les tâches fortement tributaires de la connectivité, de l'utilisation de renseignements, des prévisions et de la collaboration. Ces technologies numériques transforment la façon de vivre, de travailler, de consommer et de produire des biens et services (D'Souza C. & Williams D., 2017). Elle regroupe les secteurs producteurs de biens et de services numériques, à savoir le secteur des télécommunications (industrie des télécommunications) et des services informatiques (industrie informatique), auxquels on ajoute généralement une partie des activités audiovisuelles (industrie audiovisuelle) (Arlandis A. & al., 2011). Ces auteurs considèrent ainsi un marché de l'économie numérique comme constitué des entreprises qui produisent des équipements et des terminaux de réseaux, de celles qui réalisent des logiciels, ainsi que des entreprises qui commercialisent des services d'intermédiation sur Internet.

Par-dessus tout, l'économie numérique (*digital economy*) est une expression qui couvre des réalités très différentes selon les auteurs. Toutes les définitions ont été proposées à des moments un peu différents, mais correspondent toutes à la même réalité : la place très importante qu'occupent les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) dans la sphère économique, tant sur le plan microéconomique que sur le plan macroéconomique. Elle accorde une large ouverture à l'international aux agents économiques. L'internet est le maillon le plus essentiel de cette économie qui devient sans frontière de par la connectivité.

D'ailleurs, pour le CNUCED (2021), pour se lancer dans l'économie numérique et en tirer parti, les pays misent sur la connectivité et l'infrastructure de données. Cependant, il faut se garder des effets pervers, particulièrement les inégalités que l'économie numérique peut occasionner, car les pays l'adoptent à des vitesses différentes (Gagné G. et Tchéhouali, 2017 ; CNUCED, 2017). Ainsi, parler de l'adoption de l'économie numérique, c'est traiter de la convergence vers cette économie eu égard à ce qui prévaut dans les pays les plus avancés en la matière.

Au regard de son sens latino-étymologique, convergence vient de *convergere*, qui signifie tendre, se diriger vers le même endroit, s'incliner vers la même direction commune, vers un résultat unifié, vers un même point (Théofil I. Kis, 1971). Il y a donc maintenant l'idée du rapprochement vers quelque chose, vers un résultat ou un but commun. C'est aussi le résultat de l'évolution d'un processus permettant de reconnaître si deux ou plusieurs ensembles quelconques pointent vers des caractéristiques typologiques ressemblantes, les variables considérées tendant vers une limite fixe sans jamais l'atteindre.

Cette définition de la convergence, comme celle de Fuss (1999), est bien indiquée pour examiner la convergence vers l'économie numérique. Pour Fuss, qui a fourni une illustration graphique, ce processus évolutif consiste en un rapprochement de deux séries vers une cible ou une référence, sans s'en éloigner ; sinon, il y a divergence. La présente réflexion adopte donc cette approche.

Les pays et les entreprises ayant convergé vers l'économie numérique ont tiré des dividendes. En effet, la revue de littérature empirique sur l'impact de l'économie numérique permet de mettre en exergue la nécessité ou pas de converger. Cette question est d'autant plus cruciale qu'elle justifie l'analyse objectée par la présente réflexion sur la convergence.

L'Union Internationale des Télécommunications (UIT) estime que les technologies de l'information et de la communication (TIC) sont des pierres angulaires de l'économie numérique qui permettent de faciliter les échanges et de stimuler le commerce électronique. La forte croissance de l'infrastructure, de la connectivité et de l'utilisation des TIC ainsi que de l'accès à ces technologies ouvre la porte à de vastes possibilités de développement (OCDE/OMC, 2017). Beaucoup d'études menées l'ont démontré.

D'après l'ICC (2012), il existe une relation entre l'économie numérique et la croissance économique. En effet, l'investissement dans les réseaux à haute vitesse et dans les services TIC crée une plateforme pour la croissance économique, la création d'emplois et une compétitivité plus marquante. Des auteurs cités par cet organisme et ayant étudié cette relation arrivent à attester cette convergence. Il est constaté par exemple une relation entre la connectivité et le produit intérieur brut de sorte qu'une hausse de 10%

dans le taux de pénétration de la connexion à large bande dans les ménages correspond à une élévation du PIB d'un pays, comprise entre 0,1 et 1,4% (McKinsey & Co., 2009).

Une autre étude montre que la tendance future est absolument celle de la convergence d'un usage massifié des TIC et donc de l'économie numérique qui en résulte, (Sawadogo A. et Kere A., 2015). Cette étude met en exergue le fait que de plus en plus tout devient numérique avec les TIC. Il serait irrationnel pour un pays de ne pas converger vers l'économie numérique et d'espérer poursuivre ou maintenir sa croissance économique au regard de la tendance mondiale.

Par ailleurs, en considérant l'étude microéconomique de Nwamen F. (2006) réalisée auprès de 54 entreprises situées dans les villes de Yaoundé et de Douala, cette étude visait d'une part, à déceler et à apprécier le degré d'utilisation des instruments des TIC au sein des entreprises, et d'autre part, à établir la relation entre ce degré d'utilisation et le niveau de performance de ces entreprises. Le constat final est le suivant : les entreprises qui ne sont pas connectées sur le Web affichent une performance de leurs activités soit faible, soit stagnante. Cependant, celles qui jouissent d'une connexion avec une utilisation régulière témoignent d'une hausse de performance. En effet, le constat fait est que 59,09 % des utilisateurs du fax, 56,00 % des utilisateurs du téléphone fixe, 46,15 % des utilisateurs du téléphone mobile et 70,00 % des utilisateurs de l'internet s'accordent pour dire que la performance de leur entreprise s'est améliorée à la suite de la connexion.

L'étude menée par l'OCDE et présentée par Tampereau Y. et Schvartz A. (2021) sur les données européennes explique qu'une augmentation par l'adoption du haut débit de 10 points de pourcentage se traduirait par un gain instantané de productivité de 1,4 point et de 5,8 points au bout de 5 ans (pour l'usage du cloud, de respectivement 0,9 et 3,5 pts).

Les études présentées inspirent le fait que la convergence vers l'économie numérique est indispensable, car il s'agit d'un vent auquel on ne peut se soustraire, mais sur lequel on peut veiller à cause de ses faiblesses.

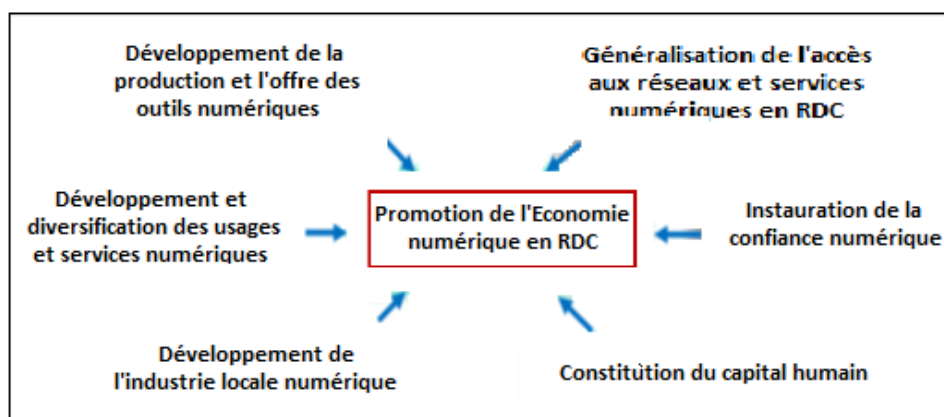
## II. SECTEUR NUMÉRIQUE CONGOLAIS

En République Démocratique du Congo (RDC), le secteur numérique est plus assimilé ou limité à celui des télécommunications. Ce dernier est régi par la loi n°012/2002 et par la loi-cadre n°013/2002 du 16 octobre 2002 sur les télécommunications qui prévoient deux structures pour gérer le secteur des TIC, à savoir le Ministère des Postes et Télécommunications et l'Autorité de Régulation des Postes et Télécommunications, ARPTC en sigle (ANAPI, 2022). Cette dernière structure a été créée par la loi n°014/2002 du 16 octobre 2002 portant création de l'Autorité de Régulation de la Poste et de télécommunications du Congo « ARPTC ».

Dans ce pays, il est envisagé, pour l'horizon 2050, plus de 50% des ménages utilisant la fibre optique, et plus de 90% se connectant à Internet via leurs téléphones mobiles. Dans le même terme, le Plan National Stratégique de Développement (PNSD) prend en compte le développement du marché de la robotique (technologie numérique), du commerce électronique, du marché des téléphones, des logiciels, des jeux vidéo et de la technologie 3D (PNN, 2019).

Afin d'atteindre les objectifs fixés, la stratégie sectorielle prévue à mettre en œuvre s'articule autour de six axes prioritaires repris dans la figure ci-dessous.

Axes prioritaires du développement du secteur numérique en RDC



Source : ANAPI (2022).

En effet, il s'agit d'un programme de la Banque Mondiale pour financer, à travers des partenariats avec le secteur privé, des infrastructures haut débit nationales et régionales. La RDC est éligible pour faire

partie du programme. Cependant, il faut engager la procédure, ce qui repousse cette possibilité assez loin dans le temps. Une équipe d'experts du Ministère des Postes, Téléphones et Télécommunications de la RDC a élaboré un document de politique sectorielle afin de faire entrer la RDC de plein pied dans la société mondiale de l'information. C'est ici qu'il semble pertinent d'évaluer le progrès accompli jusque-là en termes de connectivité sur le plan national, comparativement aux efforts du secteur privé que le pays est censé booster.

### III. DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

L'étude menée utilise les données de nature tant primaire que secondaire. Les données primaires sont issues d'une enquête menée auprès de quatre banques commerciales, toutes implantées dans la ville de Kinshasa en République Démocratique du Congo. Elles ont été sélectionnées par procédé statistique parmi quinze banques enregistrées par la Banque Centrale du Congo en 2021. Il s'agit des données en rapport avec l'usage des outils en vogue dans le domaine bancaire : DAB, SMS Banking, Email-Banking, Phone Banking, E-Banking ou Mobile Banking, Home Banking, Technologie de Blockchain (Cryptomonnaie), Chabot (Intelligence artificielle), Cloud computing, Big data (automatisation des processus métier), IoT (Internet des objets).

Quant aux données secondaires, elles résultent de la base de données de la Banque Mondiale et concernent le taux de connectivité tant au niveau mondial qu'au niveau de la République Démocratique du Congo. Elles concernent la période 2000-2024.

Du point de vue du test de convergence, il est réalisé en recourant à une technique simple de scoring pour les données primaires, et le test graphique inspiré de Fuss (1999) pour les données secondaires, un test facile à capter.

### IV. ANALYSE ET INTERPRÉTATION

L'analyse au niveau sectoriel concerne les données primaires recueillies et les résultats sont repris dans le tableau ci-après, sachant que 1 représente l'utilisation de l'outil considéré par la banque en cause, et 0 la non-utilisation de l'outil. Il est recouru à l'indicateur conçu pour le besoin de la cause, à savoir l'indice de convergence numérique bancaire, dont le niveau est apprécié entre 0 et 1, respectivement absence totale de convergence et convergence parfaite. Pour un niveau compris entre 0 et 0.45, il y a présomption de faible convergence, entre 0.45 et 0.55 il y a moyenne convergence, et de 0.55 à 1, il y a présence d'une forte convergence.

*Indice de convergence numérique bancaire (ICNB)*

Critère	Equity-BCDC				Scores inter-banques
	Equity-BCDC	Ecobank	FBN	Access	
Distributeur	1	1	1	1	4
SMS Banking	1	1	1	1	4
Email Banking	1	1	1	1	4
Phone Banking	1	1	0	1	3
E-banking	1	1	1	1	4
Home Banking	1	1	1	1	4
Technologie Blockchain	0	0	0	0	0
Chabot (Intelligence artificielle)	1	0	0	0	1
Cloud Computing	1	1	1	1	4
Big data	0	1	1	1	3
IoT	0	1	1	1	3
Scores intra-banque (sur 11)	8	9	8	9	-

Scores intrabanques (sur 44)	-	-	-	-	34
Scores inter-banques (sur 44)	-	-	-	-	34
Moyenne des indices intra-banques	-	-	-	-	0.77
Moyenne des indices inter-banques	-	-	-	-	0.77
ICNB					0.77

Source : Estimation sur base des données de l'enquête.

Au regard de ce tableau, le résultat de l'Indice de Convergence Numérique Bancaire (ICNB) trouvé est de 0.77, résultant de la moyenne des indices intra (34/44) et inter-banques (34/44). Cette valeur se situe dans la fourchette de présence de la convergence forte. On peut à présente vérifier la convergence au niveau national avec les données secondaires, telles que l'évolution est traduite par le tableau et le graphique ci-dessous.

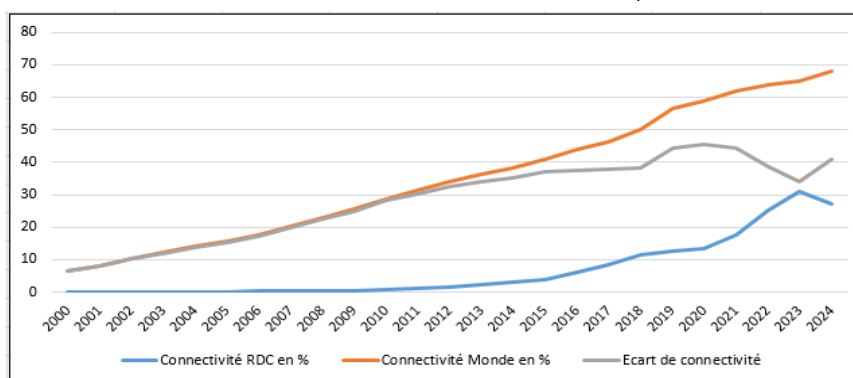
#### Connectivité RDC - Monde

Année	RDC en %	Monde en %	Ecart en %	Année	RDC en %	Monde en %	Ecart en %
2000	0,006	6,734	6,734	2013	2,200	36,325	34,125
2001	0,011	8,059	8,048	2014	3,000	38,296	35,296
2002	0,093	10,528	10,435	2015	3,800	40,908	37,108
2003	0,135	12,210	12,075	2016	6,210	43,805	37,595
2004	0,196	14,098	13,902	2017	8,620	46,317	37,697
2005	0,238	15,700	15,462	2018	11,70	49,907	38,207
2006	0,296	17,481	17,185	2019	12,50	56,727	44,227
2007	0,370	20,408	20,038	2020	13,60	59,000	45,400
2008	0,440	23,075	22,635	2021	17,60	62,000	44,400
2009	0,560	25,489	25,489	2022	25,40	64,000	38,600
2010	0,720	28,876	28,156	2023	31,00	65,000	34,000
2011	1,200	31,254	30,054	2024	27,20	68,000	40,800
2012	1,680	34,156	32,476	-	-	-	-

Source : base de données de la Banque Mondiale (2024).

Ce tableau met en lumière une évolution croissante du taux de connectivité à l'internet. Cependant, le graphique ci-après qui en résulte permet de visualiser l'allure des deux séries de connectivité ainsi que leur écart.

#### Connectivité et écart de connectivité Monde/RDC



Source : sur base du tableau précédent.

Au terme de Fuss (1999), le graphique ci-dessus montre la présence de la divergence entre la connectivité de la République Démocratique du Congo (RDC) et la connectivité mondiale. En principe, la MES-RIDS, n°144, Novembre - Décembre 2025

connectivité de la RDC devrait tendre à terme vers celle de la moyenne mondiale ; tel n'est pas le cas, au contraire l'écart se creuse. Du point de vue national, il n'y a donc pas convergence !

Ainsi, les résultats sur le plan sectoriel sont satisfaisants, tandis que sur le plan national sont insatisfaisants. Il y a donc confirmation du paradoxe. Car les résultats au niveau national devraient être une référence pour le sectoriel, comme l'est le cas comparatif de la RDC au niveau mondial, mais on remarque plutôt que le sectoriel est convergent mais le national ne l'est pas. Ce paradoxe traduit simplement que, toutes choses restant égales par ailleurs, la digitalisation au niveau bancaire n'a rien à voir avec l'effort au niveau national.

## CONCLUSION

Le présent article a examiné de façon comparative la convergence vers l'économie numérique aux niveaux national et sectoriel bancaire, ce dernier secteur étant l'un des plus dynamiques en termes de progrès technologique. L'objectif poursuivi était de vérifier si l'élan de convergence sectorielle bancaire est en phase avec celui constaté au niveau national. Les critères sur lesquels s'est appuyée l'analyse au niveau sectoriel concernent les outils technologiques en vogue dans la sphère bancaire ; tandis qu'au niveau national, il s'agit de la connectivité dont les valeurs sont issues de la base de données de la Banque Mondiale. Ces critères ont été appliqués dans le cas de la République Démocratique du Congo (RDC).

L'enquête menée auprès de quatre banques à propos de leur convergence vers l'économie numérique prouve que celles-ci coopèrent à un très bon niveau ; elles sont donc en phase avec l'évolution technologique du secteur. Pour la convergence au niveau national, elle a été analysée par la comparaison de l'évolution du taux de connectivité de la RDC avec celui de la moyenne mondiale ; les résultats obtenus montrent qu'il y a divergence, indiquant que ce pays ne converge pas vers l'économie numérique. D'où un paradoxe. Ce dernier a été admis comme étant un résultat contradictoire par rapport aux attentes. Celles-ci, dans le cas d'espèce, étaient l'hypothèse selon laquelle la convergence au sectoriel est tributaire de la convergence au niveau national ; l'inverse observé pousse à conclure la présence d'un paradoxe. Donc, la convergence au niveau sectoriel ne dépend pas forcément de la convergence au niveau national.

## BIBLIOGRAPHIE

- ANAPI (2022). *Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication*. Kinshasa : ANAPI/Ministère du Plan [<https://www.investindrc.cd/>].
- Arlandis, A., Stéphane, C., & Koleda, G. (2011). *L'économie numérique et la croissance. Poids, impact et enjeux d'un secteur stratégique*. Co-Rexecode.
- Barel, Y. (2013). *Le paradoxe et le système : essai sur le fantastique social*. Presses Universitaires de Grenoble.
- Barthalon, E. (2020). Le paradoxe d'Allais : une notoriété aussi universelle que justifiée. *Bulletin de la SABIX*, n°66, 117-134.
- Baudchon, H. & Brossard, O. (2001). Croissance et technologies de l'information en France et aux Etats-Unis. *Revue de l'OFCE*, Vol. 1, n°76, 53-115.
- BCC (2021). *Banques agréées*. Kinshasa : BCC/Direction de la Surveillance des Intermédiaires Financiers [<https://fr.linkedin.com/pulse/un-environnement-bancaire-congolais-en-pleine-ineya-bitchoka/>].
- Bollecker, G., & Nobre, T. (2016). Les stratégies de gestion des paradoxes par les managers de proximité : une étude de cas. *Revue Recherches en Sciences de Gestion*, 2016/2, n°113, 43-62.
- Brulhart, F., Favoreu, C., Loufrani-Fedida (2019). L'influence de la compétence collective sur la performance d'équipe : analyse du rôle modérateur du leadership partagé et du coaching. *Revue Management international*, Vol. 23, n°4, 149-164.
- CNUCED (2021). *Rapport sur l'économie numérique – Flux transfrontalières de données et développement : A qui profitent ces flux ?* Genève : Nations-Unies/CNUCED.
- CNUCED (2017). *Numérisation, commerce et développement*. Genève : Nations-Unies/CNUCED.
- D'Souza, C., & Williams, D. (2017). The Digital Economy. *Bank of Canada Review*, vol. 2017, 5-18.
- Fuss, C. (1999). Mesures et tests de convergence : une revue de la littérature. *Revue de l'OFCE*, ULB, n°69/avril.
- Gagné, G., & Tchéhouali, D. (2017). Économie numérique et industries culturelles : de la Convergence à l'interconnexion. *Revue Culture, commerce et numérique*, Volume 12, numéro 8, OIF, octobre.
- Greenan, N. & L'Hority, Y. (2002). Le paradoxe de la productivité. *Travail et Emploi*, n° 91, Juillet 2002, 31-42.

- ICC (2012). L'impact d'internet et des TIC sur la création d'emplois et sur la croissance économique. *International Chamber of Commerce*, n°373/520, 23 juillet [<https://iccwbo.org/>].
- Kodjo, N. (2018). Les aspects clés de l'économie numérique dans les marchés africains et congolais. Zoomeco, 20 février [<https://www.kodjondukuma.com/img/tribune6.pdf> »].
- Lombard, D. (2011). *Irrésistible ascension du numérique (L') : Quand l'Europe s'éveillera*. Ed. Odile Jacob.
- McKinsey & Company (2009). Connexion à large bande mobile pour les masses. McKinsey, février 2009.
- Nwamen, F. (2006). Impact des technologies de l'information et de la communication sur la performance commerciale des entreprises. In *Revue des Sciences de Gestion*, Vol. 2, n°218, 111-121.
- OCDE (2015). *Perspectives de l'économie numérique de l'OCDE 2015*. OECD Publishing.
- OCDE/OMC (2017). *Panorama de l'aide pour le commerce 2017 : Promouvoir le commerce, l'inclusion et la connectivité pour un développement durable*. OCDE/OMC.
- Quinn, R.E. (1988). Mastering the paradoxes and competing demands of high performance. San Francisco : Jossey-Bass.
- Samir, A. (1972). Développement et transformations structurelles. *Revue Tiers Monde*, 51, 467-490.
- Sawadogo, A., & Kere, A. (2015). Formation de haut niveau de l'UIT sur la Modélisation des coûts et tarifs des services large bande. Yaoundé, Cameroun du 27 avril au 1er mai 2015. [<https://www.itu.int/>]
- Smith, W.K. & Lewis, M.W. (2011). Toward a theory of paradox : A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36 (2), 381-403.
- Tampereau Y. et Schvartz A. (2021). Croissance & reprise : l'importance du volet numérique. *Macro-Economie & Finance*.
- Kis, T.I (1971). Etat des travaux sur la problématique de la convergence : théories et hypothèses. *Etudes internationales*, Vol. 2, n°3, 443-487.
- Vas, A., Guilmot, N. (2017). Paradoxes et changement organisationnel : Les stratégies d'adaptation des cadres intermédiaires. *Revue Gestion*, Vol. 34, n°5, 381-410.