

CHAIRE DE DYNAMIQUE SOCIALE (C.D.S)

MOUVEMENTS & ENJEUX SOCIAUX

Revue Internationale
des Dynamiques Sociales



M.E.S., n°151
Mars - avril 2026



SOMMAIRE

- Christian Ndongala Nkunku, *L'Union européenne comme acteur majeur pour le retour de la paix en RD Congo*.....1
- Baudouin Bungu Musoy, Brunelle Beka Mambote, *Le paradoxe de la gestion policière de la violence des jeunes en République Démocratique du Congo : entre complicité et antagonisme dans un contexte d'absence de l'État*8
- Gerry Mwantote Mpia Nsuba, *Perception de la gestion pédagogique et financière des écoles secondaires de la ville de Kinshasa par les enseignants*.....16
- David Ngay Ngunz, *Le code du numérique congolais et le développement du commerce électronique : analyse des effets juridiques, économiques et technologiques en RD Congo*23
- Patience Kimvula Ya-Malosa, Platini Kibala Nzundu, Rachiddy Mikanzu Kiese, *Appartenance religieuse et exercice des métiers par les femmes de la ville de Kinshasa*.....30
- Sylvain Kitenge Lobaba, Hilaire Kasongo Shako, *Des référés du Premier Président de la Cour des comptes comme outil de contrôle des finances publiques en RD Congo et leur incidence sur la protection des droits de l'homme*40
- Daniel Shomba Yema, *Souveraineté, vulnérabilité et recomposition de l'ordre géopolitique à l'ère du COVID-19 : une lecture comparée des stratégies de survie étatique en Europe et en Afrique*.....50
- Expédit Boseme Bokinda, Danny Kabongo Kandolo, *Autoévaluation des besoins en formation continue des enquêteurs de la Commission de la concurrence en RD Congo : évaluation quantitative de l'écart formatif*61
- Joseph Gelambe Sendezo, Dieudonné Musibono Eyul'Anki, Camille Nsimanda Ipey, *Audit environnemental et social du projet STEP-2 du Fonds social au Nord-Ubangi dans le territoire de Yakoma*.....68
- Jean-Pius Lueteta Shako, *Interaction investissements et croissance économique en République Démocratique du Congo*.....76
- Emmanuel Lumbu, *Le paradoxe du « scandale géologique » : la corruption comme facteur structurel du blocage du développement économique dans le secteur minier en RD Congo*.....85
- Micheline Nsamba Ngomba, *De la représentation des enfants mineurs en justice : cas de la garde de l'enfant et de l'adoption*.....92
- Russel Ntambwe Kasendwe, *Volatilité tarifaire du transport routier urbain et vulnérabilité sociale des usagers à Kinshasa : analyse des effets humanitaires de la dérégulation des prix*101
- Christian Kanyantu Monga, *Présidentialisation de facto dans un régime politique aux allures mixtes en RD Congo*109
- Beni Mulumba Ngungwa, *Libéralisation et développement du secteur des assurances en RDC : une analyse postlibérale de 2015 à 2022*.....118
- François-Dady Okitahingo Okome, *La régulation des marchés publics face aux contraintes de la politique monétaire en RD Congo*.....127
- Aimée Makunda Mabombi, *Fate and Free Will in Sophocles' Oedipus the King: A Literary Reconsideration*.....133

- Vital Lumbala Kadiata, Richard Musomo Amundala, Valere Meya Nappa, *Formation continue des enseignants et qualité de l'enseignement primaire dans quelques écoles de la province éducationnelle de Lukunga*138
- Julien-Yves Camala Cibaka, *La promotion et la protection des droits socio-économiques par le juge en droit congolais : essai sur la matérialisation d'un aspect du constitutionnalisme en RD Congo*142
- André Ramazani Kingombe, *Restitution des biens culturels congolais : de la norme juridique à la réparation cosmologique*147
- Guy-Junior Mwako Mo-Djwambe-Dua, *La dimension mythologique du droit constitutionnel à l'épreuve de la transhumance dans l'application des textes juridiques en RD Congo*.....154
- Eddy Tshibasus Mpiana, *L'accès humanitaire dans les conflits contemporains : cadre juridique, défis opérationnels et action du CICR*160
- Jean-Marc Botuli Banga, Fabrice Wenzé Mudiandambu, Michael Ngiengi Nzim, *Influence des stratégies publicitaires sur l'attitude et l'intention d'achat des produits laitiers à Kinshasa : analyse comparative dans la commune de Lemba*165
- Albert-Jacques Eleko Etshindo, Lucien Mutombo Kalonji, *L'immutabilité du nom en droit congolais face aux erreurs administratives*172
- Steavens Mukome Tagnenn, Pierre Ntumba Konsokubi, François Langi Sogena, *Incidence de la gestion des conflits culturels sur la productivité des équipes de travail au sein de Transco*182
- Maurice Ngongo Kikomba, *Le mariage des mineurs en droit congolais : entre réforme législative, pluralisme juridique et défis d'effectivité*189
- Junior Kanyinda Wa Kanyinda, *De l'exécution de la peine d'amende en droit pénal douanier congolais : entre mimétisme et particularisme*194
- Alphonse Ngoyi Kasanji, *Les défis de la mise en œuvre de la retenue à la source de 40 % des recettes à caractère national par les provinces en République Démocratique du Congo*201
- Patricia Pindi Mayisosa, *L'efficacité de l'accompagnement judiciaire des victimes de violences sexuelles dans l'instruction préparatoire en RD Congo : entre normativité juridique et défaillance institutionnelle*205
- Charles Kasongo Muitshilua, *La polygamie face aux droits fondamentaux*213
- Daniel Shomba Yema, *Résilience différenciée des États face à la crise du COVID-19 : comparaison des capacités institutionnelles et des logiques de gouvernance entre la France et la République Démocratique du Congo*220
- Thomas Ndjekambudi Nkoy, *L'éthique de la guerre à l'ère moderne. Repenser l'humanisme*.....228
- Bavon Daniel Cinza Kapia, Aimée Makunda Mabombi, *Literature as Memory, Weapon and Pedagogy, with Reference to "The Trial of Dedan Kimathi" by Ngũgĩ wa Thiong'o and Micere Githae Mugo*233
- Tegra Lusuadi Peta, *L'ineffectivité de la retenue à la source de 40 % des recettes nationales perçues par les provinces en RD Congo*.....238
- Antoine Muyaya Tshifuaka, *L'encadrement juridique de la procédure disciplinaire dans l'administration publique en RD Congo : une analyse jurisprudentielle*246
- Alexis Kaleka Mukeba, *Le guichet unique de création d'entreprise et la perspective d'attractivité des investisseurs en RD Congo*255
- Franck Gatola Mungela, Donald Sindani Kandambu, *La loi électorale congolaise : de la révision chronique à la nécessité d'un nouveau contrat législatif*261
- Simon Muamba, *Le dessaisissement de l'administration fiscale après la saisine du juge de l'impôt en droit congolais : analyse au regard du principe de séparation des pouvoirs*270

- Esther Ekodi Osamba, Danny Kabongo Kandolo, *Application de la didactique professionnelle dans la formation artisanale en milieu rural : étude des pratiques pédagogiques en coupe-couture à Tshumbe (RDC)*278
- André Bokwala Wunda, *Les logiques clientélistes et la marchandisation du vote dans l'élection des gouverneurs en République Démocratique du Congo : analyse du cas de la province de la Mongala*284
- Carine Kandolo Asha, Bill Biatiakana Lumueni, Jean Michel Remo Yossa, *Gestion de la diversité dans le processus de recrutement au sein des services publics : étude menée à la Direction Générale des Recettes Administratives, Judiciaires, Domaniales et de Participations*290
- Patrick Mumbumba Ndala, *Analyse juridique et critique de l'arrêté interministériel du 03 juin 2021 relatif à la bancarisation de²s opérations foncières et immobilières en République Démocratique du Congo : entre sécurisation des recettes publiques et fragilisation des sûretés bancaires*299
- Aline Mbambidi Makaku, *Position de trésorerie des institutions de microfinance dans la ville de Kinshasa : analyse empirique par modèle de panel et Z-score (2018–2023)*304
- Monique Maniana Mbu, Jean-Marie Kuzenzama Nakadala, *Motivation et efficacité professionnelle des enseignants dans la province éducationnelle de Mont-Amba : une analyse empirique*312
- Clovis Numbi Numbi, *De l'application du régionalisme différencié comme remède aux déséquilibres interprovinciaux en RD Congo : cas de la province de Lomami*320
- Naggai Mayumbu Bingidimi, *La mutation paradigmatique de l'État congolais et son implémentation sous la Constitution du 18 février 2006 : d'un État souverain à une trinité étatique*329
- Jean Louis Bissangilwa Walikunza, *Arbitrages entre productivité, santé et durabilité : vers une transition agroécologique territorialisée du maraîchage en RD Congo*336
- Nothel Lonkange Bolisomi, *La compétence de fixer le salaire minimum interprofessionnel garanti (SMIG) à l'épreuve de l'évolution constitutionnelle : réflexion sur la survivance d'un pouvoir réglementaire controversé*344
- Moise Phanzu Phanzu, Valentine Ngimbi Nzau, Rosette Amisi Sakina, *Justice organisationnelle perçue et engagement organisationnel des agents administratifs, techniques et ouvriers de l'Institut Supérieur des Arts et Métiers de Kisantu : une approche croisée*353
- Peter Tshimbombo Tukala, *Les conséquences juridiques d'un contrat de travail conclu par le fonctionnaire en droit congolais : entre la responsabilité personnelle et protection du cocontractant de bonne foi*.....360

INCIDENCE DE LA GESTION DES CONFLITS CULTURELS SUR LA PRODUCTIVITE DES EQUIPES DE TRAVAIL AU SEIN DE TRANSCO

par

Steavens MUKOME TAGNENN

Apprenant en D.E.S.

Pierre NTUMBA KONSOKUBI

Assistant

François LANGI SOGENA

Professeur

(Tous) *Faculté de Psychologie et des Sciences de l'Education,
Université de Kinshasa*

Résumé

Cette étude analyse l'incidence de la gestion des conflits culturels sur la productivité des équipes de travail au sein d'une entreprise publique en République Démocratique du Congo, en l'occurrence Transco. S'inscrivant dans une approche quantitative à visée explicative, la recherche mobilise un échantillon de 196 agents et s'appuie sur un questionnaire structuré ainsi que sur des analyses statistiques, notamment le test du Chi-deux. Les résultats révèlent une reconnaissance formelle de la diversité culturelle au sein de l'organisation, mais une absence marquée de mécanismes institutionnalisés de gestion des conflits. Cette situation génère des tensions interculturelles persistantes, se traduisant par une augmentation de l'absentéisme, une baisse de l'implication des agents et des perturbations des activités organisationnelles. L'étude met en évidence que les conflits culturels, lorsqu'ils ne sont pas régulés, constituent un facteur déterminant de contre-performance organisationnelle. Sur le plan théorique, elle confirme le rôle médiateur de la gestion des conflits dans la relation entre diversité culturelle et performance. Sur le plan managérial, elle souligne la nécessité d'institutionnaliser des dispositifs de médiation et de promouvoir un leadership interculturel adapté aux contextes africains.

Mots-clés : Gestion des conflits, diversité culturelle, productivité, performance organisationnelle, management interculturel, entreprises publiques, République Démocratique du Congo

Abstract

This study examines the impact of cultural conflict management on team productivity within a public organization in the Democratic Republic of Congo, specifically Transco. Adopting a quantitative and explanatory research design, the study is based on a sample of 196 employees and utilizes a structured questionnaire combined with statistical analyses, including the Chi-square test. The findings reveal a formal recognition of cultural diversity within the organization, yet a significant lack of institutionalized mechanisms for managing cultural conflicts. This gap leads to persistent intercultural tensions, resulting in increased absenteeism, reduced employee engagement, and disruptions in organizational activities. The study demonstrates that unmanaged cultural conflicts constitute a major driver of organizational underperformance. From a theoretical perspective, it highlights the mediating role of conflict management in the relationship between cultural diversity and organizational performance. From a managerial standpoint, the findings emphasize the need to institutionalize conflict resolution mechanisms and promote intercultural leadership adapted to African organizational contexts.

Keywords : Conflict management, cultural diversity, productivity, organizational performance, intercultural management, public organizations, Democratic Republic of Congo

INTRODUCTION

Dans un contexte marqué par l'intensification des dynamiques de mondialisation, les organisations contemporaines se caractérisent par une diversification croissante de leurs ressources humaines, tant sur les plans culturel, linguistique que sociopolitique. Cette pluralité, loin d'être uniquement une source d'enrichissement organisationnel, constitue également un facteur structurant de tensions internes susceptibles d'affecter la performance collective. La question de la gestion des conflits culturels s'impose ainsi comme un enjeu central du management moderne, particulièrement dans les économies en développement où les institutions organisationnelles demeurent fragiles et les pratiques managériales encore en transition.

Dans cette perspective, les conflits culturels ne doivent plus être appréhendés comme de simples dysfonctionnements relationnels, mais comme des phénomènes organisationnels complexes, résultant d'interactions entre systèmes de valeurs, logiques identitaires et structures de pouvoir (Hofstede, 2001 ; Trompenaars & Hampden-Turner, 2012). En effet, la littérature contemporaine souligne que la diversité culturelle, lorsqu'elle est mal régulée, peut engendrer des effets délétères tels que la fragmentation des équipes, la baisse de la coopération, l'augmentation de l'absentéisme et, in fine, la dégradation de la

productivité organisationnelle (De Dreu & Weingart, 2003 ; Stahl et al., 2010). À l'inverse, une gestion efficace des différences culturelles peut constituer un levier stratégique d'innovation, de créativité et de performance durable.

Dans les contextes africains, et particulièrement en République Démocratique du Congo, cette problématique revêt une acuité spécifique. Le pluralisme culturel y est non seulement une réalité sociale, mais également une variable déterminante des interactions professionnelles. Les organisations publiques, souvent caractérisées par des logiques de recrutement hétérogènes, des influences politiques et des dynamiques identitaires fortes, constituent des espaces privilégiés d'observation des tensions interculturelles. Toutefois, ces organisations disposent rarement de dispositifs formalisés de gestion des conflits, ce qui accentue les risques de dysfonctionnement organisationnel.

Le cas de l'établissement public de transport urbain Transco s'inscrit pleinement dans cette configuration. En tant qu'organisation regroupant des agents issus de diverses appartenances ethniques, linguistiques et sociales, Transco constitue un terrain empirique pertinent pour analyser les interactions entre diversité culturelle, conflits organisationnels et performance collective. Les observations empiriques suggèrent que l'absence de mécanismes structurés de régulation des conflits et le déficit de politiques inclusives pourraient affecter significativement la productivité des équipes de travail.

Dès lors, une interrogation centrale émerge : dans quelle mesure la gestion des conflits culturels influence-t-elle la productivité des équipes de travail au sein d'une organisation publique en contexte africain ? Cette question renvoie à un double enjeu scientifique et managérial. D'une part, elle vise à combler un déficit de littérature empirique sur les mécanismes de gestion interculturelle dans les organisations publiques africaines. D'autre part, elle ambitionne de proposer des pistes d'action susceptibles d'améliorer l'efficacité organisationnelle dans des contextes marqués par une forte hétérogénéité socioculturelle.

Sur le plan analytique, cette recherche repose sur l'hypothèse selon laquelle une gestion inefficace des conflits culturels constitue un facteur explicatif majeur de la baisse de productivité des équipes de travail. L'objectif général de l'étude est ainsi d'analyser les relations entre pratiques de gestion des conflits culturels et performance organisationnelle, à partir d'une enquête empirique menée auprès des agents de Transco.

I. CADRE THÉORIQUE

1.1. Approche théorique des conflits organisationnels

La littérature en sciences de gestion et en psychologie organisationnelle reconnaît désormais le conflit comme une composante intrinsèque des dynamiques organisationnelles. Selon les travaux fondateurs de Georg Simmel, le conflit ne constitue pas uniquement une forme de désintégration sociale, mais également un mécanisme de régulation et de transformation des relations sociales. Cette perspective a été enrichie par les approches contemporaines qui distinguent différents types de conflits, notamment les conflits de tâche, de relation et de processus (De Dreu & Weingart, 2003).

Dans cette optique, le conflit organisationnel peut être défini comme une interaction entre acteurs caractérisée par des divergences d'intérêts, de perceptions ou de valeurs. Les modèles interactionnistes considèrent que le conflit, lorsqu'il est correctement géré, peut améliorer la qualité des décisions et stimuler l'innovation. Toutefois, les conflits relationnels, souvent ancrés dans des dimensions identitaires et culturelles, ont des effets négatifs significatifs sur la cohésion et la performance des équipes.

1.2. Théories de la diversité culturelle et des conflits interculturels

La compréhension des conflits culturels en milieu organisationnel repose largement sur les travaux de Geert Hofstede, qui identifie plusieurs dimensions culturelles structurant les comportements individuels, notamment la distance hiérarchique, l'individualisme versus collectivisme et l'orientation temporelle. Ces dimensions influencent directement les modes de communication, les attentes vis-à-vis de l'autorité et les stratégies de résolution des conflits.

Dans le prolongement de ces travaux, Fons Trompenaars met en évidence l'importance des dilemmes culturels dans les organisations multiculturelles, soulignant que les conflits émergent souvent de divergences normatives profondes plutôt que de simples malentendus communicationnels.

Par ailleurs, la théorie de l'acculturation, développée notamment par Berry (1997), permet d'analyser les stratégies adoptées par les individus confrontés à des environnements culturels pluriels. Ces stratégies (intégration, assimilation, séparation, marginalisation) influencent directement la qualité des interactions sociales et la probabilité d'émergence de conflits.

1.3. Modèles de gestion des conflits

La gestion des conflits organisationnels a fait l'objet de nombreuses conceptualisations, parmi lesquelles le modèle de Kenneth Thomas et Ralph Kilmann occupe une place centrale. Ce modèle identifie cinq styles de gestion des conflits : compétition, collaboration, compromis, accommodation et évitement.

Ces styles reflètent des degrés variables d'assertivité et de coopération, et leur efficacité dépend du contexte organisationnel ainsi que des caractéristiques culturelles des acteurs. Dans les environnements multiculturels, les approches collaboratives et intégratives apparaissent comme les plus efficaces, car elles permettent de concilier les différences culturelles tout en renforçant la cohésion des équipes.

1.4. Conflits culturels et performance organisationnelle

Les recherches empiriques récentes mettent en évidence une relation ambivalente entre diversité culturelle et performance. Selon Stahl et al. (2010), la diversité culturelle peut constituer une source d'avantage compétitif lorsqu'elle est accompagnée de pratiques managériales adaptées. Toutefois, en l'absence de mécanismes de régulation efficaces, elle peut générer des conflits relationnels nuisibles à la performance.

De même, les travaux de De Dreu et Weingart (2003) montrent que les conflits relationnels ont un effet négatif significatif sur la satisfaction au travail et la productivité des équipes. Ces effets se traduisent notamment par une diminution de l'engagement organisationnel, une augmentation de l'absentéisme et une détérioration du climat de travail.

Dans les contextes organisationnels africains, ces dynamiques sont amplifiées par des facteurs institutionnels tels que la faiblesse des dispositifs de gestion des ressources humaines, les logiques clientélistes et les tensions identitaires. Ainsi, la gestion des conflits culturels apparaît comme une variable déterminante de la performance organisationnelle, particulièrement dans les entreprises publiques.

Au regard de ces développements, la présente étude s'inscrit dans une perspective intégrative articulant trois dimensions principales :

- Diversité culturelle → source potentielle de conflits
- Gestion des conflits culturels → variable médiatrice
- Productivité des équipes → variable dépendante

Ce modèle postule que la qualité des mécanismes de gestion des conflits conditionne la transformation de la diversité culturelle en levier de performance ou en facteur de dysfonctionnement organisationnel.

II. MÉTHODOLOGIE

La présente recherche s'inscrit dans une démarche quantitative à visée explicative, mobilisant une approche hypothético-déductive. Elle vise à tester empiriquement la relation entre la gestion des conflits culturels et la productivité des équipes de travail dans une organisation publique.

Sur le plan épistémologique, l'étude s'appuie sur le paradigme positiviste, qui postule l'existence de relations causales mesurables entre les variables organisationnelles. Ce choix se justifie par la volonté d'objectiver les perceptions des agents et d'identifier des régularités statistiques susceptibles d'éclairer les dynamiques organisationnelles en contexte multiculturel. Le design retenu est de type transversal (cross-sectional), les données ayant été collectées à un moment donné auprès d'un échantillon d'agents.

L'étude a été conduite au sein de l'entreprise publique de transport urbain Transco, implantée dans la ville de Kinshasa, capitale de la République Démocratique du Congo. Cette organisation constitue un terrain empirique pertinent en raison : de la forte hétérogénéité socioculturelle de son personnel, de son rôle stratégique dans le service public et des tensions organisationnelles régulièrement observées. Le choix de ce terrain répond à une logique de pertinence analytique, Transco étant représentative des défis managériaux propres aux entreprises publiques en contexte africain.

La population mère de l'étude est constituée de l'ensemble des agents régulateurs de Transco, estimée à environ 400 individus. L'échantillon retenu comprend 196 agents, déterminé sur la base des tables de Robert V. Krejcie et Daryle W. Morgan (1970), permettant d'assurer une taille d'échantillon suffisante pour des analyses statistiques fiables. Toutefois, en raison des contraintes d'accès au terrain, un échantillonnage non probabiliste par convenance a été adopté. Bien que cette méthode limite la généralisation des résultats, elle demeure pertinente dans les contextes organisationnels où l'accès aux répondants est restreint. Afin de réduire les biais potentiels, une attention particulière a été accordée à la diversité des profils des répondants (âge, ancienneté, niveau d'étude, fonction).

L'étude repose sur trois catégories de variables :

- **Variable indépendante** : gestion des conflits culturels. Cette variable est appréhendée à travers plusieurs dimensions :
 - existence de mécanismes de gestion des conflits,
 - qualité du dialogue organisationnel,
 - pratiques d'inclusion et de reconnaissance culturelle,
 - perception de la justice organisationnelle.
- **Variable dépendante** : productivité des équipes. La productivité est mesurée de manière perceptuelle à travers :
 - le niveau d'implication au travail,
 - l'absentéisme,
 - les interruptions d'activités (grèves),
 - la qualité de la collaboration entre agents.
- **Variables de contrôle** : plusieurs variables sociodémographiques ont été intégrées :
 - âge,
 - genre,
 - niveau d'études,
 - ancienneté,
 - poste occupé,
 - origine géographique.

Ces variables permettent de tester l'existence d'effets différenciés dans la perception des conflits et de leur gestion.

Les données ont été collectées à l'aide d'un questionnaire structuré, administré en présentiel. Le questionnaire comprend des items fermés, mesurés à partir d'échelles dichotomiques (oui/non) et d'échelles ordinales de type Likert. Ce choix méthodologique permet une standardisation des réponses, une comparabilité des données et une exploitation statistique rigoureuse. Avant son administration, l'instrument a fait l'objet d'une validation de contenu, fondée sur la littérature existante et adaptée au contexte organisationnel étudié.

III. RÉSULTATS ET DISCUSSION DES RESULTATS

L'analyse des données empiriques met en évidence une configuration organisationnelle caractérisée par une reconnaissance formelle de la diversité culturelle, mais une absence structurelle de mécanismes efficaces de gestion des conflits. Cette dissociation entre reconnaissance symbolique et régulation opérationnelle constitue un résultat central de l'étude et permet d'éclairer les dynamiques de performance observées au sein de l'établissement Transco.

3.1. Une reconnaissance formelle de la diversité sans intégration organisationnelle réelle

Les résultats montrent que 71,5 % des agents reconnaissent l'existence de la diversité culturelle au sein de l'organisation. Ce constat traduit une certaine prise de conscience institutionnelle de l'hétérogénéité socioculturelle. Toutefois, cette reconnaissance demeure essentiellement déclarative.

En effet, les données révèlent simultanément que :

- 56,1 % des agents estiment que leurs besoins individuels ne sont pas pris en compte,
- 81,6 % affirment l'absence de stratégie organisationnelle intégrant la diversité culturelle,
- 74 % dénoncent l'absence de pratiques concrètes favorisant l'intégration interculturelle.

Ces résultats mettent en évidence une dissonance organisationnelle majeure, caractéristique des structures où la diversité est reconnue comme fait social, mais non intégrée comme variable stratégique de gestion.

Sur le plan théorique, ces observations confirment les travaux de Geert Hofstede, selon lesquels la simple coexistence de cultures différentes, en l'absence de dispositifs d'intégration, tend à accentuer les incompréhensions et les tensions. De même, les analyses de Fons Trompenaars montrent que les conflits interculturels émergent principalement lorsque les organisations échouent à arbitrer les dilemmes normatifs entre systèmes de valeurs.

Dans le cas étudié, l'absence de politiques inclusives structurées transforme la diversité culturelle en facteur de fragmentation organisationnelle plutôt qu'en levier de performance.

3.2. Les conflits culturels comme facteur de désorganisation du travail

L'étude met en évidence une forte corrélation entre conflits culturels et dysfonctionnements organisationnels. Les résultats indiquent que :

- 84,2 % des agents associent les conflits culturels à des mouvements de grève ou d'arrêt des activités,
- 61,2 % identifient un impact négatif direct sur la productivité,
- 69,4 % soulignent une baisse de l'implication au travail,
- une proportion significative établit un lien entre conflits culturels et absentéisme accru.

Ces résultats traduisent une transformation des conflits culturels en coûts organisationnels tangibles, affectant directement la continuité du service public.

Sur le plan analytique, ces observations s'inscrivent dans la lignée des travaux de Carsten De Dreu et Laurie Weingart (2003), qui démontrent que les conflits relationnels – notamment ceux liés à des différences identitaires – ont un effet négatif significatif sur la performance des équipes.

Par ailleurs, les résultats corroborent les conclusions de Stahl et al. (2010), selon lesquelles la diversité culturelle non régulée tend à réduire la cohésion des groupes et à augmenter les coûts de coordination. Dans le cas de Transco, cette dynamique se manifeste par une désorganisation du travail collectif, révélant l'incapacité du système organisationnel à absorber et réguler les tensions interculturelles.

3.3. Déficit de mécanismes institutionnels de gestion des conflits

L'un des résultats les plus structurants de l'étude concerne l'insuffisance des dispositifs de gestion des conflits culturels :

- seulement 51 % des agents reconnaissent l'existence de mécanismes de prévention,
- ces mécanismes se limitent principalement à la communication informelle (61,2 %) et à des pratiques d'inclusion peu structurées.

Ce constat révèle une institutionnalisation faible de la gestion des conflits, caractérisée par :

- l'absence de procédures formelles de médiation,
- le manque de formation en gestion interculturelle,
- l'insuffisance d'un leadership inclusif.

Du point de vue théorique, cette situation peut être interprétée à la lumière du modèle de Kenneth Thomas et Ralph Kilmann, qui souligne que les organisations dépourvues de stratégies collaboratives tendent à osciller entre évitement et confrontation, deux modes de gestion inefficaces à long terme.

Dans le cas étudié, l'absence de mécanismes structurés empêche la transformation des conflits en opportunités d'apprentissage organisationnel, ce qui renforce leur dimension destructrice.

3.4. Homogénéité des perceptions et universalité du problème organisationnel

Les analyses inférentielles montrent que la majorité des variables sociodémographiques (genre, ancienneté, poste, origine géographique) n'ont pas d'influence significative sur les perceptions des agents.

Ce résultat est particulièrement important, car il indique que les conflits culturels ne constituent pas un phénomène marginal ou localisé, mais bien une réalité organisationnelle partagée et systémique.

Autrement dit, les dysfonctionnements observés ne relèvent pas de caractéristiques individuelles, mais d'un déficit structurel de gouvernance organisationnelle.

Ce constat rejoint les analyses institutionnalistes, notamment celles de Douglass North, qui montrent que la performance des organisations dépend largement de la qualité des institutions formelles et informelles encadrant les interactions sociales.

L'intégration des résultats empiriques permet de proposer un modèle explicatif robuste : Diversité culturelle non régulée → émergence de conflits relationnels → absence de mécanismes de gestion → désorganisation du travail → baisse de productivité

Ce modèle met en évidence le rôle central de la gestion des conflits comme variable médiatrice entre diversité culturelle et performance organisationnelle.

Il confirme que la diversité n'est pas intrinsèquement problématique, mais que ses effets dépendent des capacités organisationnelles à la réguler. En l'absence de ces capacités, elle devient un facteur de vulnérabilité plutôt qu'un avantage compétitif.

Au-delà de ses résultats empiriques, cette recherche apporte une contribution significative à la littérature :

- elle enrichit les travaux sur le management interculturel en contexte africain, encore peu documenté.
- elle met en évidence le rôle critique des institutions organisationnelles dans la régulation des conflits culturels.
- elle propose un modèle explicatif applicable aux entreprises publiques des pays en développement.

Ainsi, l'analyse intégrée des résultats démontre que la faible performance observée au sein de Transco ne peut être expliquée uniquement par des facteurs économiques ou techniques, mais trouve une part importante de son origine dans la mauvaise gestion des dynamiques interculturelles. Ce constat ouvre la voie à une relecture du management public en RDC, où la gestion des conflits culturels devrait être considérée non comme une fonction secondaire, mais comme un levier stratégique de performance organisationnelle.

CONCLUSION

Au terme de cette recherche, il apparaît clairement que la performance organisationnelle des entreprises publiques en contexte multiculturel ne peut être appréhendée indépendamment de la manière dont les différences culturelles sont institutionnellement régulées. L'étude menée au sein de Transco met en évidence un paradoxe structurant : alors même que la diversité culturelle est largement reconnue comme une réalité organisationnelle, son absence d'intégration stratégique et de gestion formalisée transforme cette diversité en facteur de désorganisation plutôt qu'en levier de performance. Ce résultat invite à dépasser les approches traditionnelles du management, encore centrées sur des variables techniques et économiques, pour intégrer pleinement les dimensions socioculturelles comme déterminants centraux de la productivité.

Sur le plan théorique, cette recherche confirme que la relation entre diversité culturelle et performance organisationnelle est fondamentalement contingente, dépendant de la qualité des dispositifs de gestion des conflits. Elle montre que les conflits culturels, lorsqu'ils ne sont pas régulés, évoluent vers des formes relationnelles destructrices affectant la cohésion, l'engagement et la coordination des équipes. En ce sens, la gestion des conflits ne doit plus être considérée comme une fonction périphérique du management des ressources humaines, mais comme une capacité organisationnelle stratégique, au même titre que la planification, le contrôle ou l'innovation.

D'un point de vue managérial, les implications sont majeures. Les entreprises publiques congolaises, et plus largement africaines, sont appelées à opérer une transformation profonde de leurs pratiques organisationnelles en institutionnalisant des mécanismes formels de gestion des conflits interculturels. Cela suppose notamment la mise en place de dispositifs structurés de médiation, la formation des managers au leadership interculturel, ainsi que l'intégration de la diversité dans les politiques de gouvernance et de gestion des ressources humaines. À défaut, les organisations risquent de rester enfermées dans des logiques informelles et clientélistes, incompatibles avec les exigences de performance et de modernisation.

Enfin, au niveau des politiques publiques, cette étude souligne l'urgence de repenser les modèles de gouvernance des entreprises publiques dans les pays en développement. La performance organisationnelle ne peut être durablement améliorée sans un investissement dans les dimensions immatérielles du management, notamment la régulation des interactions sociales et culturelles. Ainsi, la gestion des conflits culturels apparaît non seulement comme un enjeu organisationnel, mais également comme un levier stratégique de transformation institutionnelle, susceptible de contribuer à l'efficacité de l'action publique et au développement économique.

BIBLIOGRAPHIE

- ALDERFER C., HACKMAN J., *Improving the Effectiveness of Work Groups*, New York, Wiley, 1977.
- BEAUDIN G., *La gestion des conflits en entreprise*, Montréal, Éditions Transcontinental, 2002.
- BERRY J., *Immigration, Acculturation and Adaptation*, Applied Psychology, Oxford, Blackwell, 1997.
- BREARD R., *La gestion des conflits en entreprise*, Paris, Éditions d'Organisation, 2000.
- DE DREU C., WEINGART L., *Task versus Relationship Conflict, Team Performance and Team Member Satisfaction*, Journal of Applied Psychology, Washington, APA, 2003.
- DETHIER R., *Gestion des conflits : approche psychosociale*, Bruxelles, De Boeck, 2018.
- DEUTSCH M., *The Resolution of Conflict: Constructive and Destructive Processes*, New Haven, Yale University Press, 1973.
- FORSYTH D., *Group Dynamics*, Belmont, Wadsworth Publishing, 1998.
- GILLES V., *Vive le conflit culturel*, Paris, Ramada, 1989.

- HIGGINS C., *Où es-tu maintenant toi que j'aimais tant*, Québec, Gaëtan Morin Éditeur, 2010.
- HOFSTEDE G., *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, Thousand Oaks, Sage, 2001.
- KREJCIE R., MORGAN D., *Determining Sample Size for Research Activities*, Educational and Psychological Measurement, New York, Sage, 1970.
- LEWIN K., *Resolving Social Conflicts*, New York, Harper & Row, 1948.
- MULADIKA J., *Analyse des conflits interpersonnels dans l'administration publique congolaise*, Kinshasa, Presses Universitaires du Congo, 2004.
- NORTH D., *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge, Cambridge University Press, 1990.
- PICARD D., MARC E., *Relations et communications interpersonnelles*, Paris, Dunod, 2009.
- ROUSSEAU D., *Gestion des conflits et négociation*, Paris, Dunod, 2008.
- STAHL G., MAZNEVSKI M., VOIGT A., JONSEN K., *Unraveling the Effects of Cultural Diversity in Teams*, Journal of International Business Studies, Londres, Palgrave Macmillan, 2010.
- SIMMEL G., *Conflict and the Web of Group Affiliations*, New York, Free Press, 1955.
- THOMAS K., KILMANN R., *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*, New York, Xicom, 1974.
- TROMPENAARS F., HAMPDEN-TURNER C., *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*, Londres, Nicholas Brealey Publishing, 2012.
- BURA M., *Méthodes statistiques appliquées aux sciences sociales*, Kinshasa, Éditions Universitaires Africaines, 2016.
- HARVARD BUSINESS REVIEW, *Managing Conflict in the Workplace*, Boston, Harvard Business Publishing, 2022.
- MINTZBERG H., *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Éditions d'Organisation, 1982.
- PORTER M., *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, Free Press, 1985.
- ROBBINS S., *Organizational Behavior*, New Jersey, Prentice Hall, 2005.
- SCHEIN E., *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass, 2010.
- SENGE P., *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, New York, Doubleday, 1990.
- TAYLOR F., *The Principles of Scientific Management*, New York, Harper & Brothers, 1911.
- WEBER M., *Économie et société*, Paris, Plon, 1971.

Centre de recherche d'interface université-société

COMITÉ DE RÉDACTION ET ADMINISTRATION

- Directeur-Editeur : Sylvain Shomba Kinyamba, Professeur Ordinaire
- Rédacteur en Chef : Gaston Mwene Batende, Professeur Emérite
- Rédacteur en Chef adjoint : Patrick Develtere, Professeur Ordinaire
- Secrétaire de rédaction : Michel Kandolo Edungu, Chef de Travaux
- Relation avec les partenaires : Jean Pierre Mpiana, Professeur Ordinaire
- Archivage et logistique : Ingrid Mulamba Feza, Professeure Associée

CONSEIL SCIENTIFIQUE

Professeurs Baeke Viviane, Batamba Balembu Antoine ; Bongeli Yeikeo Ya Ato Emile ; Develtere Patrick ; Ekala Pierre ; Gretry Lucille ; Huib Huyse ; Inswan Bidum Pierre ; Kaminar Théo-Macaire ; Kapalayi Mutanga Roger-Vincent ; Labana Lasay'abar Jean Berck Mans ; Malemba N'sakila Gilbert ; Matabisi Nico ; Mbalanda Willy ; Mbela Hiza Login ; Mbuyi Musongela François ; Mokonda Bonza Floratin ; Mukoka Nsenda François ; Mulamba Feza Ingrid ; Muluma Munanga Albert ; Musa Alokpo Dieudonné ; Musao Kalombo Célestin ; Mutunda Mwembo Pierre ; Mpiana Tshitenge Jean Pierre ; Mwabila Malela Clément ; Mwene Batende Gaston ; Ndeke Zamba Casimir ; Ngoma Binda Elie ; Ngoy Bisongo Colby ; Nkuanzaka Inzanza Adélard ; Ongevela Van Jan, Osokonda Okenge Basile, Ponsar Paul, Reyhler Luc ; Sekimonyo Wa Magango Côme ; Shomba Kinyamba Sylvain ; Wingenga Jeannot ; Yandju Marie-Claire ; Yere Afobe Innocent Zimango Gama Romain.

Immeuble CDS n°3, Trafic, Route de l'Ouest,
Campus de l'Unikin, Tél. : 0999903563 /
shombakin@yahoo.fr,
www.mesrids.org
Dépôt légal : MR 3.02103.57117
N° ISSN : 2790-3095 (impr.)
N° ISSN : 2790-3109 (ligne)

