

CHAIRE DE DYNAMIQUE SOCIALE (C.D.S)

MOUVEMENTS & ENJEUX SOCIAUX

Revue Internationale
des Dynamiques Sociales



M.E.S., n°152
Mars - avril 2026



SOMMAIRE

- Patrice Mpoyi Tshela, *Exécution des décisions judiciaires de la CCJA : plaidoyer pour l'institution d'un greffe d'exécution*.....1
- Jacqueline Penge Sanganyoi, *Zone de libre-échange continentale africaine (ZLECAF) et diversification économique en RD Congo*.....11
- Jean-Henri Lokoka Isekolo, *Analyse des pratiques documentaires des étudiants des établissements d'enseignement supérieur et universitaire congolais*..... 25
- Nadine Abemba Fatuma-Ashyna, *La résistance Mai-Mai et les quatre vents au Maniema*33
- Godefroid Butu Boy-Moke, *A Thematic Study of Chinua Achebe's "Marriage is a Private Affair"* ..39
- Christ-Vie Ngoy Bolinda, *Impact des concessions forestières des communautés locales sur la réduction de la pauvreté et la déforestation : étude comparative dans la province de la Tshuapa*45
- Jules Safari Mastaki, Georges Mbayo, *Justice climatique et équité sociale en RD Congo : analyse des enjeux, acquis et perspectives de la COP 30*..... 50
- Norbert Okoko Shungu, *Entre régionalisme et décentralisation : la nature hybride de l'État congolais post-2006*57
- Esther Ekodi Osamba, *Vers un modèle didactique contextualisé pour la formation artisanale en milieu rural : contribution de la didactique professionnelle à l'enseignement de la coupe-couture à Tshumbe (RDC)*.....64
- Victor Nzongo Ekombo, *Référendum constituant et crise de normativité constitutionnelle en RD Congo : contribution à la théorie de la légitimité de la Constitution*72
- David Sefu Kamandji, *Du contentieux de la désignation au renouvellement des juges à la Cour constitutionnelle*.....77
- Alphonse Siriki Ngwese Ndulu, Naloph Lukunda Ntemo, *Analyse de la relation entre mobilisation des recettes fiscales et croissance économique en RD Congo*.....83
- Placide Luboya Mwanza, *La gouvernance minière en République Démocratique du Congo face aux défis de la valorisation des ressources : contraintes institutionnelles et opportunités de développement*91
- Bertin Claude Muabila Muabila, *La quête de la rentabilité fiscale locale en RD Congo : entre autonomie constitutionnelle, dépendance chronique et disparités territoriales*96
- Séraphine Kilongozi Musambi, *Violences sexuelles à l'égard de la femme en RD Congo : droit à la santé et prise en charge médico-légale*.....102
- Alain Bowoso Elenga, *La pratique de kuluna à Kinshasa : entre langage symbolique et mode d'expression de l'espace public*.....110
- Jean Pierre Mulumba Betu, *Protection juridique des communautés locales dans le Code minier révisé de 2018 en RD Congo : entre avancées normatives et défis d'effectivité*117
- Leprince Nkwahata Masangata, *Enjeux écologiques et économiques de la gestion des déchets ménagers à Kinshasa : contraintes et opportunités*.....123
- Blaise Kanakana Kandala, Anicet Mubiala Katata, Kelvin Faka Nzamakwen, *Gratuité de l'enseignement de base et intention de quitter la profession enseignante*.....135

- Serge Bolabonima Ilondo, <i>Références académiques et dépendance cognitive en République Démocratique du Congo : analyse bibliométrique des travaux universitaires de l'Université de Kinshasa (2010–2020)</i>	142
- Maurice Ngongo Kikomba, <i>La protection juridique des fiançailles en droit positif congolais : portée normative et perspectives d'évolution</i>	148
- Jean Louis Bissangilwa Walikunza, <i>Accaparement des terres et insécurité alimentaire en RD Congo : analyse territoriale des conflits entre agriculture paysanne et agrobusiness</i>	154
- Expédit Boseme Bokinda, Ferdinand Kondani Kowianda, <i>Typologie des besoins en formation continue des enquêteurs de la Commission de la concurrence en RD Congo : analyse multidimensionnelle des compétences</i>	164
- Julien-Yves Camala Cibaka, <i>L'effectivité des décisions des juridictions internationales face à la résistance des États : une crise de la procédure judiciaire internationale. Cas de l'affaire de l'Interhandel devant la CIJ (Suisse c/ États-Unis)</i>	172
- Alphonse Ngoyi Kasanji, <i>Le fonctionnement des institutions politiques provinciales en République Démocratique du Congo : leçons critiques tirées de la mise en œuvre de la réforme territoriale de 2007 à 2018</i>	178
- Bernadette Muisaka Kamono, Olivier Mangapi Kinze, Josephat Tshianda Kapinga, <i>Pratiques éducatives parentales telles que perçues par les adolescents de la commune de la N'Sele à Kinshasa</i> ...	184
- Suzanne Inyopanda Bisele, <i>Fiscalité informelle et économie souterraine en République Démocratique du Congo : dynamiques, effets et stratégies d'intégration</i>	190
- Denis Kazembe Kanyinda, Mardochée Mbumba Muangu, Danny Kabongo Kandolo, <i>Valeurs culturelles et rendement organisationnel : cas de la Direction Générale des Impôts en RD Congo</i>	199
- Eugène Pitshiawoto Pero Pitsh, <i>Esquisse sur la faible participation au processus électoral ayant abouti aux scrutins du 20 décembre 2023 dans la circonscription électorale d'Ilebo</i>	208
- Sandrine Kaseka Nkola, <i>Partenariat public-privé en République Démocratique du Congo : jeux et enjeux pour le développement durable. Regards croisés sur la mobilisation des ressources et compétences complémentaires pour la réalisation des projets publics</i>	216
- Adonis Mbungu Safi, Hugor Nsaka Kazadi, Edouard Kabwaya Kabwaya, <i>Concurrence bancaire et rentabilité dans un contexte de forte concentration : analyse financière comparative des grandes banques de la RD Congo (2016–2023)</i>	224
- Rodolph Osomuna Hyombo, <i>L'incompétence négative du juge constitutionnel congolais : vers la création d'un monstre incontrôlable</i>	233
- Dieudonné Mukoko Mo Mboyoy, Béatitudo Milambo Lupetu, <i>Conflits dans les milieux hospitaliers en RD Congo : analyse systémique du cas de l'hôpital général de référence de N'djili</i>	238
- Chrystelle Alawo Onyumbé, <i>Le contrôle de constitutionnalité des accords politiques en République Démocratique du Congo : un enjeu pour l'État de droit et la démocratie constitutionnelle</i>	244
- Nana Matondo Sala, <i>Incidence de l'intégration régionale sur les recettes douanières et la croissance économique en RD Congo : cas du Marché commun de l'Afrique orientale et australe (COMESA)</i> ...	253
- Anne Kapinga Kalonji, Erlin Lokato Baku, Joël Kabeya Nsaka, <i>Étude comparative de la perception et de la consommation des marques World Cola et Coca-Cola à Kinshasa</i>	261
- Antoine Mwanza Mputu, <i>La problématique de la pension alimentaire du conjoint survivant en droit congolais</i>	269
- Déo Gratias Mayingila Gidebi, José Matumbu Akahua, <i>L'exception d'inconstitutionnalité en droit judiciaire congolais : de la constitutionnalisation à la pratique prétorienne</i>	276
- Muembo Nkumba, Fabrice Diongo Otepa, <i>L'âge légal du mariage et la tension entre norme juridique et pratiques coutumières</i>	284
- Ketshia Buna Ikuna, Jean Lomana Wembonyama, <i>Stéréotypes socio-culturels et défis de l'émergence du leadership politique féminin résilient en RD Congo. Regards croisés dans la province de la Tshuapa</i>	293

- Jean-Claude Kupani Gisenge, *Les conditions d'effectivité du référé-suspension en droit administratif congolais*.....303
- Léonce Kelua Bongwa, Brunel Fatu Lowa, Hardy Masingene Lisika, *Fiscalisation du secteur informel en RD Congo : défis et perspectives*.....315
- Raphaël Mananga Phuabu, *La délimitation des espaces maritimes congolais : incidence sur les relations RDC-Angola et voies de sortie*.....322
- Pierre Kengesha Nzomboka, Livingstone Mabanza, Delphine Dieudo Shimuna, *Affairisme et droit à la santé dans les institutions hospitalières publiques à Kinshasa : cas de l'Hôpital Général de Référence de Kitambo*.....329
- Ange Mwaku Kavuya, *La gestion du choix du système électoral pour une bonne gouvernance en droit congolais*.....336
- Lionel Tshitunga Ntumba, *Le rôle tranchant de la Police nationale congolaise dans la ville de Kinshasa*.....342
- Platini Kanza Makakala, Guernoche Yav Mutach-Rish, Nicole Mpwekela Kalala, *Apport du secteur minier dans le commerce international : défis pour la République Démocratique du Congo*...348
- Frédéric Kabundi Tshibangu, Bob Bukasa Kabamba, *L'eau comme facteur des relations internationales : cas du fleuve Congo*.....354
- Esther Takubila Kusu, *Consommation ostentatoire de contrefaçons de luxe à Kinshasa : une lecture par les modèles d'équations structurelles et les dynamiques identitaires*359
- Armand-Daniel Ndjoku Maboy, *Analyse critique de la fiscalité indirecte en RD Congo : une approche stratégique par la matrice SWOT*.....365
- Gladys Mpia Mobondo, Muper Evapuo, *Pauvreté et « cris de ralliement » en RD Congo : vers une juridicisation des droits économiques et sociaux*.....371
- Bijoux Ntumba Kamanga, Josué Ozowa Latem, *Analyse du phénomène « Tshiluma Tshikaji » chez les Luba du Kasai*.....378
- Espoir Loko Mfitu, *Problèmes de création, de financement et de gouvernance des PME en RD Congo : une analyse économétrique par modélisation logistique*.....384
- Micha Atilingi Vermeille Dieudonné Nkaji Mbuyi, *Causes sociales de la résistance des bactéries aux antibiotiques dans la zone de sante de Kikimi à Kinshasa*.....392
- Samuel Awadhifo Ayibho, *La dialectique de Hegel dans le conflit en RD Congo*400

VALEURS CULTURELLES ET RENDEMENT ORGANISATIONNEL :*cas de la Direction Générale des Impôts en RD Congo*

par

Denis KAZEMBE KANYINDA**Mardochée MBUMBA MUANGU***(Tous) Apprenants en D.E.S.***Danny KABONGO KANDOLO***Professeur**(Tous) Faculté de Psychologie et des Sciences de l'Education,
Université de Kinshasa***Résumé**

Au cœur de cette étude, il est question de savoir la manière dont les valeurs culturelles influence sur les rendements au sein de la Direction Générale des Impôts. C'est dans ce contexte que nous avons administré notre échelle d'attitude à un échantillon de commodité de 200 agents de la Direction Générale des Impôts principalement à la Direction des Ressources Humaines. Les résultats obtenus révèlent que les sujets de notre étude confirment qu'il y a une influence positive des valeurs le plus dominant, et une influence des valeurs culturelles sur les rendements de l'entreprise. En ce qui concerne l'identification des valeurs culturelles, on peut dire que les sujets de notre étude confirment l'existence des certaines valeurs culturelles au sein de leur entreprise. Ces valeurs culturelles influence positivement la marche de l'entreprise.

Mots - clés : valeurs culturelles, culture organisationnelle et rendement au travail

Abstract

The main objective is to understand how cultural values influence performance Directorate General of Taxes. In this context, we administered our attitude scale to a sample of 200 Directorate General of Taxes agents, primarily from the Human Resources Department. The results indicate that the participants in our study confirm a positive influence of dominant values, as well as the company's performance. Regarding the identification of cultural values, we can state that the participants in our study confirm the existence of specific cultural values within their organization. These cultural values positively impact the functioning of the business.

INTRODUCTION

La relation entre culture organisationnelle et performance constitue aujourd'hui l'un des axes majeurs de renouvellement des sciences de gestion. Dans un contexte marqué par la mondialisation des échanges, la complexification des environnements institutionnels et l'intensification des interactions interculturelles, les organisations ne peuvent plus être analysées comme des systèmes purement techniques ou rationnels. Elles apparaissent désormais comme des espaces sociaux traversés par des logiques symboliques, normatives et culturelles qui influencent profondément les comportements des acteurs et, par extension, les performances organisationnelles.

Cette évolution a conduit à une remise en cause des approches universalistes du management, longtemps dominantes, qui postulaient l'existence de principes de gestion applicables indépendamment des contextes socioculturels. Les travaux fondateurs de Geert Hofstede ont montré que les différences culturelles influencent significativement les styles de leadership, les modes de coordination et les processus décisionnels. Dans le même sillage, les recherches de Shalom Schwartz ont mis en évidence l'existence de systèmes de valeurs universels structurant les comportements individuels et collectifs, tout en soulignant leurs configurations différenciées selon les contextes culturels.

Dans les organisations contemporaines, et plus particulièrement dans les institutions publiques, la question des valeurs culturelles revêt une importance stratégique. Ces valeurs orientent non seulement les interactions professionnelles, mais également les mécanismes de gouvernance, les normes de performance et les formes d'engagement organisationnel. Elles peuvent constituer un levier de cohésion et d'efficacité, mais également une source de tensions, notamment dans les contextes caractérisés par une forte diversité socioculturelle.

La République Démocratique du Congo (RDC) offre un terrain d'analyse particulièrement pertinent à cet égard. Marquée par une pluralité ethnoculturelle et linguistique importante, elle se caractérise par des dynamiques organisationnelles complexes où coexistent des référentiels normatifs multiples. Dans ce contexte, les institutions publiques sont confrontées à un double défi : assurer l'efficacité administrative tout en intégrant des logiques culturelles hétérogènes susceptibles d'influencer les comportements professionnels.

La Direction Générale des Impôts (DGI), en tant qu'acteur central de la mobilisation des ressources publiques, constitue un cas emblématique. Son efficacité organisationnelle repose non seulement sur des dispositifs techniques et réglementaires, mais également sur la capacité des agents à adhérer à des normes, des valeurs et des pratiques organisationnelles partagées. Dès lors, l'analyse de l'influence des valeurs culturelles sur le rendement organisationnel apparaît comme un enjeu scientifique et managérial de premier ordre.

Malgré l'abondance des travaux sur la culture organisationnelle à l'échelle internationale, les recherches empiriques contextualisées en Afrique subsaharienne, et plus particulièrement en RDC, demeurent encore limitées. Cette lacune justifie la nécessité de produire des analyses ancrées dans les réalités institutionnelles locales, afin de mieux comprendre les mécanismes spécifiques à ces environnements.

Dans cette perspective, la présente étude se propose d'examiner le rôle des valeurs culturelles dans la structuration du rendement organisationnel au sein de la Direction Générale des Impôts. Elle s'inscrit dans une approche intégrative mobilisant à la fois les apports de la psychologie sociale, du management interculturel et de la théorie institutionnelle.

La question centrale qui guide cette recherche est la suivante : dans quelle mesure les valeurs culturelles influencent-elles le rendement organisationnel au sein d'une institution publique en contexte de pluralisme culturel ? L'hypothèse principale postule que : les valeurs culturelles constituent un déterminant significatif du rendement organisationnel, en influençant les comportements, les interactions et les pratiques professionnelles des agents.

Au-delà de cette hypothèse, l'étude vise à contribuer à une meilleure compréhension des dynamiques organisationnelles dans les contextes africains, en mettant en évidence le rôle structurant des variables culturelles dans la performance des institutions publiques.

I. CADRE THÉORIQUE

1.1. Culture organisationnelle et valeurs : fondements conceptuels

La notion de culture, introduite en sciences sociales par Edward Burnett Tylor, renvoie à un ensemble complexe de croyances, de normes, de valeurs et de pratiques acquises par les individus en tant que membres d'une société. Dans le champ organisationnel, cette notion a été progressivement mobilisée pour analyser les dynamiques internes des institutions et leur impact sur la performance.

La culture organisationnelle peut être définie comme un système de significations partagées qui structure les comportements des membres d'une organisation. Elle se manifeste à travers des normes implicites, des routines, des symboles et des valeurs qui orientent les interactions professionnelles. Dans cette perspective, les valeurs constituent le noyau central de la culture organisationnelle, en ce qu'elles définissent ce qui est considéré comme souhaitable, légitime ou efficace au sein de l'organisation.

Les travaux de Geert Hofstede ont permis de démontrer que les différences culturelles influencent profondément les pratiques managériales. À travers ses dimensions culturelles (distance hiérarchique, individualisme vs collectivisme, aversion à l'incertitude, etc.), il met en évidence le rôle structurant des valeurs dans les comportements organisationnels.

Dans le même sens, la théorie des valeurs de Shalom Schwartz identifie dix valeurs universelles organisées selon une structure dynamique d'oppositions et de compatibilités. Ces valeurs influencent les motivations individuelles et collectives, et jouent un rôle déterminant dans les choix comportementaux au travail.

Ainsi, les valeurs culturelles apparaissent comme des variables explicatives majeures des comportements organisationnels, notamment en ce qui concerne l'engagement, la coopération et la performance.

1.2. Valeurs culturelles et performance organisationnelle

La littérature en management souligne que la performance organisationnelle ne dépend pas uniquement de facteurs techniques ou économiques, mais également de dimensions sociales et culturelles. Les valeurs partagées au sein d'une organisation influencent les modes de coordination, la qualité des relations interpersonnelles et le niveau d'engagement des agents.

Dans cette perspective, les valeurs culturelles peuvent agir comme des mécanismes de régulation informelle, facilitant la coopération et réduisant les coûts de transaction. Elles contribuent à la construction d'un climat organisationnel favorable à la performance, en renforçant la confiance, la cohésion et l'alignement des objectifs individuels et collectifs.

Cependant, cette relation n'est pas univoque. Dans les contextes caractérisés par une forte diversité culturelle, les valeurs peuvent également entrer en tension, générant des conflits, des incompréhensions ou

des inefficacités organisationnelles. Dès lors, l'impact des valeurs culturelles sur le rendement dépend de leur degré de convergence, de leur compatibilité et de leur intégration dans les pratiques managériales.

1.3. Approche institutionnelle et ancrage contextuel

La compréhension des dynamiques culturelles au sein des organisations nécessite également une prise en compte du contexte institutionnel. La théorie institutionnelle développée par Paul DiMaggio et Walter Powell met en évidence le rôle des normes sociales, des règles formelles et des pressions institutionnelles dans la structuration des comportements organisationnels.

Selon cette approche, les organisations ne cherchent pas uniquement l'efficacité, mais également la légitimité. Elles adoptent des pratiques conformes aux attentes de leur environnement institutionnel, ce qui peut conduire à des formes d'isomorphisme organisationnel.

Dans le contexte de la RDC, les institutions publiques évoluent dans un environnement marqué par une pluralité de référentiels normatifs : normes administratives, valeurs culturelles locales, logiques sociales et politiques. Cette configuration complexe influence les comportements des agents et les modes de fonctionnement organisationnel.

Ainsi, l'analyse du rendement organisationnel ne peut être dissociée de ces dynamiques institutionnelles et culturelles. Elle suppose une approche intégrée, prenant en compte à la fois les variables individuelles, organisationnelles et contextuelles.

Au regard des développements théoriques précédents, cette étude repose sur un modèle conceptuel dans lequel :

- les *valeurs culturelles* constituent la variable explicative principale
- les *comportements organisationnels* (engagement, coopération, attitudes) jouent un rôle médiateur
- le *rendement organisationnel* constitue la variable dépendante

Ce modèle postule que l'influence des valeurs culturelles sur la performance est indirecte et passe par les mécanismes comportementaux et interactionnels au sein de l'organisation.

II. RESULTATS DE L'ETUDE

2.1. Présentation globale des résultats

Les résultats sont présentés dans les tableaux suivant de manière globale en fonction de certains indices statistiques de tendance centrale et de dispersion.

Tableau I. Présentation globale des résultats (N=196)

Notes Ind. Stat.	IVC	VPD	PVC	IVCR
Moyenne (M)	2,75	2,78	2,72	2,67
Erreur type de la moyenne (SDM)	0,12	0,06	0,07	0,10
Médian (Mdn)	3,00	3,00	2,67	2,67
Mode (Mo)	3,33	3,33	3,00	2,33
Ecart type (σ)	0,87	0,61	0,63	0,76
Variance(σ^2)	0,76	0,38	0,39	0,57

Légende : IVC : Identification des valeurs culturelles, VPD : Valeur le plus dominant, PVC : Perception de valeur culturelle, IVCR : Influence des valeurs culturelles sur le rendement de l'entreprise.

Le tableau ci-haut présente une synthèse descriptive des variables étudiées à partir des indicateurs classiques de tendance centrale et de dispersion. L'analyse permet d'apprécier simultanément le niveau moyen des perceptions des répondants et la variabilité des réponses.

D'abord, en ce qui concerne les moyennes, les scores observés restent globalement proches les uns des autres. La variable VPD (M = 2,78) présente la moyenne la plus élevée, ce qui indique que les répondants perçoivent l'existence de valeurs dominantes de manière relativement plus marquée que les autres dimensions. Elle est suivie par l'IVC (M = 2,75) et la PVC (M = 2,72), tandis que l'IVCR (M = 2,67) affiche la moyenne la plus faible. Cela suggère que, bien que les valeurs culturelles soient identifiées et perçues, leur influence directe sur le rendement organisationnel apparaît légèrement moins affirmée dans les réponses.

L'examen de la médiane et du mode montre une tendance centrale relativement stable autour de 3 pour IVC et VPD, ce qui traduit une concentration des réponses vers des positions intermédiaires ou modérément favorables sur l'échelle utilisée. La proximité entre moyenne et médiane indique une

distribution globalement équilibrée, sans asymétrie marquée. Pour IVCR, le mode plus faible (2,33) peut signaler une perception plus nuancée ou moins consensuelle quant à l'impact des valeurs culturelles sur la performance.

Du point de vue de la dispersion, les écarts types révèlent des différences notables. L'IVC présente la variabilité la plus élevée ($\sigma = 0,87$), ce qui signifie que les perceptions relatives à l'identification des valeurs culturelles sont plus hétérogènes parmi les agents. À l'inverse, la VPD et la PVC affichent des dispersions plus faibles ($\sigma \approx 0,61-0,63$), indiquant une plus grande homogénéité des réponses. L'IVCR se situe dans une position intermédiaire ($\sigma = 0,76$), suggérant des opinions relativement diversifiées concernant l'effet des valeurs sur le rendement.

Les erreurs types de la moyenne, toutes inférieures ou proches de 0,10, montrent que les estimations des moyennes sont relativement précises compte tenu de la taille de l'échantillon ($N = 196$). Cela renforce la fiabilité descriptive des tendances observées.

En lecture synthétique, ce tableau met en évidence trois éléments analytiques majeurs : premièrement, une reconnaissance globale des valeurs culturelles par les agents ; deuxièmement, une perception relativement convergente autour des valeurs dominantes ; et troisièmement, une influence perçue sur le rendement organisationnel qui demeure présente mais moins fortement affirmée et plus variable selon les individus. Cette configuration peut déjà suggérer un décalage entre la conscience culturelle et sa traduction concrète dans les performances organisationnelles, ce qui constitue un point d'analyse pertinent pour la discussion des résultats.

2.2. Présentation des résultats selon les variables intermédiaires de l'étude

Les résultats présentés dans les lignes qui suivent apportent des éclaircissements sur l'influence des valeurs culturelles sur les décisions stratégiques au sein d'une entreprise selon les variables intermédiaires retenues dans notre étude (Sexe, âge, niveau d'étude, et ancienneté au travail, poste occupé et espace géographique).

Tableau II. Présentation des résultats selon le sexe des sujets

Sexe	Ind. Stat.	IVC	VPD	PVC	IVCR
Masculin (N=140)	M	2,85	2,85	2,69	2,69
	Σ	0,71	0,54	0,54	0,76
Féminin (N=56)	M	2,54	2,69	2,56	2,56
	Σ	0,99	0,69	0,70	0,76

L'examen de ce tableau appelle d'abord une clarification interprétative importante : les moyennes observées sont systématiquement plus élevées chez les sujets masculins que chez les sujets féminins pour l'ensemble des dimensions étudiées (IVC : 2,85 contre 2,54 ; VPD : 2,85 contre 2,69 ; PVC : 2,69 contre 2,56 ; IVCR : 2,69 contre 2,56). Sur le plan strictement statistique, ces données ne permettent donc pas d'affirmer que les femmes confirment davantage l'existence ou l'influence des valeurs culturelles ; au contraire, elles indiquent une perception légèrement plus marquée chez les hommes. L'interprétation narrative doit être réajustée afin de rester cohérente avec les indices numériques.

Tableau III. Présentation des résultats selon l'âge des sujets

	Ind. Stat.	IVC	VPD	PVC	IVCR
20-29 ans (N=25)	M	2,75	2,57	2,33	2,58
	Σ	0,94	0,74	0,47	1,13
30-39 ans (N=100)	M	2,65	2,82	3,10	2,67
	Σ	0,85	0,67	0,71	0,12
40-49 ans (N=50)	M	1,62	1,02	1,32	1,27
	Σ	0,20	0,11	0,09	0,16
50-59 ans (N=21)	M	2,65	2,84	2,86	2,70
	Σ	1,68	0,60	0,57	0,77

L'analyse du tableau ci-contre met en évidence des variations nettes des perceptions liées aux valeurs culturelles selon les tranches d'âge, ce qui suggère que l'âge constitue une variable intermédiaire structurante dans l'interprétation des décisions stratégiques.

Premièrement, le groupe des 30-39 ans apparaît comme le noyau central de l'échantillon (N=100) et présente des scores relativement élevés, notamment pour la perception des valeurs culturelles (PVC = 3,10). Cette moyenne supérieure aux autres catégories indique une forte internalisation des référentiels culturels organisationnels, contrairement aux autres dimensions. Les sujets ayant le tranche d'âge de 20-29 et de 50-59 ans ont respectivement une moyenne (2,86 = PVC) ce nous pousse à dire qu'ils ont une perception positive sur les valeurs culturelles, contrairement aux sujets de la tranche d'âge de 40 - 49 qui ne partage pas le même point de vue.

Tableau IV. Présentation des résultats selon le niveau d'études

Niveau d'étude	Ind. Stat.	IVC	VPD	PVC	IVCR
D6 (diplômé d'état) (N=50)	M	2,65	2,72	2,65	2,83
	Σ	0,91	0,65	0,60	0,73
G3 (gradué) (N=41)	M	2,74	1,74	1,67	1,41
	Σ	0,84	0,13	0,10	0,08
L2 (licencié) (N=105)	M	2,96	3,00	3,00	2,81
	Σ	0,93	0,62	0,44	0,67

Il transparait des données de ce tableau révèle que le groupe des licenciés (L2) et D6 (diplômé d'état) présente les moyennes les plus élevées sur l'ensemble des dimensions (IVC = 2,96 ; VPD = 3,00 ; PVC = 3,00 ; IVCR = 2,81). Ensuite, le groupe des gradués (G3) présente un profil atypique. Si l'identification des valeurs culturelles (IVC = 2,74) reste comparable aux autres niveaux, les scores chutent fortement pour VPD (1,74), PVC (1,67) et IVCR (1,41). Les écarts types extrêmement faibles (σ entre 0,08 et 0,13) indiquent une convergence quasi uniforme vers des perceptions plus faibles de l'influence des valeurs culturelles. Sur le plan analytique, cela peut traduire une position intermédiaire dans la hiérarchie académique et professionnelle : suffisamment formés pour identifier les valeurs, mais peut-être moins impliqués dans les sphères décisionnelles où ces valeurs prennent une signification stratégique.

Tableau V. Présentation des résultats selon l'ancienneté au travail

Ancienneté	Ind. Stat.	IVC	VPD	PVC	IVCR
0-5 ans (N=26)	M	2,53	2,88	2,79	3,10
	Σ	0,93	0,65	0,66	0,42
6-10 ans (N=100)	M	3,00	2,69	2,54	2,98
	Σ	0,86	0,72	0,69	0,66
20-29 ans plus (N=70)	M	1,43	1,70	1,35	1,55
	Σ	0,12	0,25	0,14	0,28

L'analyse du tableau ci-haut nous montre que, les agents ayant entre 0 et 5 ans et de 6 à 10 ans d'ancienneté présentent une moyenne élevée pour l'influence des valeurs culturelles sur le rendement (IVCR = 3,10), malgré une identification des valeurs légèrement plus modérée (IVC = 2,53). Cette configuration suggère que les nouveaux entrants tendent à percevoir les valeurs culturelles comme des leviers normatifs forts d'intégration et de performance. Leur dispersion relativement faible (σ = 0,42 pour IVCR) indique une perception assez homogène, possiblement liée aux processus récents de socialisation organisationnelle.

Le groupe ayant 20 à 29 ans et plus d'ancienneté présente des moyennes nettement plus faibles sur toutes les dimensions (IVC = 1,43 ; VPD = 1,70 ; PVC = 1,35 ; IVCR = 1,55), avec des écarts types très réduits. Cette homogénéité vers le bas suggère un repositionnement critique vis-à-vis des valeurs culturelles, possiblement lié à une fatigue organisationnelle, à des changements institutionnels successifs ou à une distance progressive par rapport aux normes managériales actuelles. Autrement dit, l'ancienneté élevée ne renforce pas nécessairement l'adhésion aux valeurs culturelles ; elle peut au contraire s'accompagner d'une désaffiliation normative.

Tableau VI. Présentation des résultats selon la fonction occupée au travail

	Ind. Stat.	IVC	VPD	PVC	IVCR
AGB1 (N=25)	M	2,24	2,57	2,65	2,68
	Σ	0,94	0,73	0,47	0,70
AGB2	M	2,63	2,82	2,42	2,67

(N=100)	Σ	0,85	0,67	0,71	0,80
ATB1	M	1,62	2,76	2,57	2,57
(N=50)	Σ	0,71	0,57	0,44	0,82
ATB2	M	2,65	2,58	2,86	2,70
(N=21)	Σ	0,80	0,60	0,57	0,53
CB	M	1,16	1,26	1,65	1,45
(N=15)	Σ	0,06	0,08	0,10	0,09
CD	M	2,85	2,76	2,90	2,55
(N=6)	Σ	0,82	0,65	0,69	0,60

Il s'observe que les agents de niveau AGB1 présentent des scores relativement équilibrés sur l'ensemble des dimensions (M variant entre 2,24 et 2,68). Cette stabilité suggère une perception modérée mais cohérente des valeurs culturelles, probablement liée à une fonction d'exécution où les normes organisationnelles sont appliquées plutôt qu'interprétées.

Les sujets AGB2, et ATB2 l'identification des valeurs culturelles (IVC = 2,63) et la valeur perçue dominante (VPD = 2,82) sont plus élevées, mais la perception des valeurs culturelles (PVC = 2,42) reste légèrement inférieure, comparativement aux sujets ATB1. Comparativement aux autres sujets de l'étude.

Tableau VII. Présentation des résultats selon l'espace géographique

	Ind. Stat.	IVC	VPD	PVC	IVCR
Kasai	M	2,23	2,58	2,75	2,58
(N=65)	Σ	0,92	0,63	0,43	1,70
Swahili	M	2,73	2,72	1,41	1,67
(N=75)	Σ	0,82	0,68	0,78	0,80
Né Kongo	M	2,52	2,80	2,57	2,57
(N=30)	Σ	0,61	0,55	0,42	0,82
Grand Equateur	M	3,10	2,62	2,96	2,70
(N=26)	Σ	0,96	0,70	0,57	0,43

Il transparaît que les agents originaires du Kasai présentent des moyennes modérées sur l'ensemble des dimensions (IVC = 2,23 ; VPD = 2,58 ; PVC = 2,75 ; IVCR = 2,58). La perception des valeurs culturelles apparaît relativement élevée comparativement à l'identification, ce qui peut suggérer une reconnaissance des normes collectives davantage qu'une appropriation personnelle. L'écart-type élevé pour l'IVCR (Σ = 1,70) indique toutefois une forte hétérogénéité interne, révélatrice de perceptions divergentes quant à l'impact réel des valeurs culturelles sur le rendement organisationnel.

Le groupe Swahili se distingue par une dissociation notable entre la reconnaissance des valeurs culturelles (IVC = 2,73 ; VPD = 2,72) et leur perception opérationnelle (PVC = 1,41 ; IVCR = 1,67). Cette configuration suggère que, bien que les référents culturels soient identifiés, ils sont moins perçus comme déterminants dans la pratique stratégique ou dans la performance. Cette distance peut traduire une orientation plus pragmatique ou techniciste du travail, où les normes culturelles jouent un rôle secondaire face aux impératifs organisationnels.

Troisièmement, les sujets issus de l'espace Né Kongo présentent des scores relativement homogènes (entre 2,52 et 2,80), avec une dispersion faible à modérée. Cette stabilité statistique indique une cohérence des représentations culturelles et une intégration équilibrée des valeurs dans les pratiques professionnelles. Le groupe semble manifester une posture d'adhésion normative relativement stable, sans polarisation extrême.

Quatrièmement, le groupe Grand Équateur affiche les scores les plus élevés en identification des valeurs culturelles (IVC = 3,10) et en perception culturelle (PVC = 2,96). Cette configuration traduit une forte internalisation des référents socioculturels, susceptibles d'influencer les mécanismes décisionnels et les modes d'interaction professionnelle. La faible dispersion pour l'IVCR (Σ = 0,43) indique en outre une convergence des perceptions concernant l'impact des valeurs sur le rendement.

Dans une lecture transversale, ces résultats suggèrent que l'espace géographique agit comme un cadre de socialisation différencié qui structure les représentations culturelles des acteurs organisationnels. Les

régions caractérisées par une forte cohésion identitaire semblent favoriser une intégration plus marquée des valeurs dans les pratiques décisionnelles, tandis que d'autres espaces manifestent une approche plus distanciée ou instrumentale des référentiels culturels. Cette hétérogénéité confirme que les dynamiques interculturelles en milieu professionnel ne peuvent être appréhendées indépendamment des ancrages sociogéographiques des individus.

III. DISCUSSION DES RÉSULTATS

Les résultats de cette étude mettent en évidence une relation globalement positive entre les valeurs culturelles et le rendement organisationnel au sein de la Direction Générale des Impôts. Toutefois, cette relation apparaît différenciée selon les dimensions analysées et les variables intermédiaires, ce qui invite à dépasser une lecture linéaire pour adopter une interprétation plus nuancée et théoriquement ancrée.

Dans un premier temps, les résultats confirment les apports classiques du management interculturel, notamment ceux de Geert Hofstede, selon lesquels les valeurs culturelles structurent les comportements organisationnels et influencent les modes de coordination, de communication et de prise de décision. Le fait que les agents reconnaissent l'existence de valeurs dominantes et leur influence sur le travail suggère l'existence d'un socle normatif partagé, susceptible de faciliter la cohésion organisationnelle. Ce constat rejoint également les travaux de Shalom Schwartz, pour qui les valeurs constituent des repères cognitifs orientant les choix et les actions des individus dans des contextes collectifs.

Cependant, l'apport principal de cette étude réside dans la mise en évidence d'un décalage entre la reconnaissance des valeurs culturelles et leur traduction effective en performance organisationnelle. En effet, bien que les valeurs soient identifiées et globalement perçues positivement, leur impact sur le rendement apparaît plus modéré et hétérogène. Cette dissociation constitue un résultat important qui nuance les approches déterministes de la culture organisationnelle.

À cet égard, les résultats convergent avec plusieurs études empiriques menées dans des contextes comparables. En Afrique subsaharienne, des travaux récents montrent que les valeurs culturelles peuvent coexister avec des pratiques organisationnelles hybrides, où les normes formelles et informelles s'entrecroisent sans nécessairement produire une performance optimale. De même, en Amérique latine et en Asie du Sud-Est, plusieurs recherches ont mis en évidence que l'adhésion aux valeurs organisationnelles ne se traduit pas automatiquement par une amélioration du rendement, en raison de contraintes institutionnelles, de déficits de gouvernance ou de logiques sociales concurrentes.

Cette observation peut être interprétée à la lumière de la théorie institutionnelle développée par Paul DiMaggio et Walter Powell. Selon cette approche, les organisations adoptent des normes et des pratiques pour répondre à des exigences de légitimité plutôt que d'efficacité. Dans ce cadre, les valeurs culturelles peuvent être intégrées au discours organisationnel sans être pleinement opérationnalisées dans les pratiques quotidiennes. Autrement dit, elles jouent un rôle symbolique ou normatif sans produire systématiquement des effets mesurables sur la performance.

Les résultats relatifs aux variables intermédiaires (âge, ancienneté, niveau d'étude, espace géographique) renforcent cette lecture. Ils montrent que l'influence des valeurs culturelles n'est ni homogène ni universelle, mais dépend des trajectoires sociales et des processus de socialisation des individus. Par exemple, les agents les plus jeunes ou les moins anciens semblent davantage adhérer aux valeurs organisationnelles, ce qui peut s'expliquer par un processus de socialisation récente et une plus forte internalisation des normes institutionnelles. À l'inverse, les agents plus anciens manifestent une distance critique, traduisant possiblement une forme de désillusion organisationnelle ou une expérience des écarts entre discours et pratiques.

Ce résultat trouve un écho dans les recherches internationales sur le comportement organisationnel, notamment celles qui mettent en évidence le rôle de la socialisation professionnelle dans l'adhésion aux valeurs institutionnelles. Dans les administrations publiques européennes, par exemple, il a été montré que les jeunes recrues adoptent plus facilement les valeurs organisationnelles, tandis que les agents expérimentés développent des stratégies d'adaptation plus pragmatiques, parfois en décalage avec les normes officielles.

Par ailleurs, les différences observées selon l'espace géographique confirment l'importance des ancrages socioculturels dans la structuration des comportements organisationnels. Ces résultats rejoignent les analyses comparatives menées en Afrique, qui soulignent que les identités régionales et les appartenances culturelles influencent les logiques de coopération, les rapports à l'autorité et les modes d'engagement professionnel.

Au-delà de la confirmation partielle des hypothèses existantes, cette étude apporte une contribution théorique significative en proposant une lecture renouvelée de la relation entre valeurs culturelles et performance organisationnelle dans les contextes institutionnels hybrides.

Premièrement, elle met en évidence que les valeurs culturelles ne constituent pas des déterminants directs du rendement organisationnel, mais agissent comme des variables médiées par les pratiques organisationnelles et les dynamiques institutionnelles. Cette approche permet de dépasser les modèles simplificateurs qui postulent une relation mécanique entre culture et performance.

Deuxièmement, l'étude introduit la notion de "découplage culturel organisationnel", entendue comme la dissociation entre les valeurs déclarées ou perçues et leur effectivité dans les pratiques professionnelles. Ce concept, inspiré de la théorie institutionnelle, permet de mieux comprendre pourquoi certaines organisations affichent des référentiels normatifs cohérents sans pour autant atteindre un niveau élevé de performance.

Troisièmement, les résultats soulignent le rôle central des variables de socialisation (âge, ancienneté, trajectoire professionnelle) dans la modulation de l'effet des valeurs culturelles. Cela conduit à proposer un modèle dans lequel la culture organisationnelle n'est pas un bloc homogène, mais un système différencié d'appropriation des normes, dépendant des positions et des expériences des acteurs.

Enfin, cette recherche contribue à la littérature en contextualisant les théories du management interculturel dans un environnement africain spécifique. Elle montre que les modèles développés dans les pays occidentaux doivent être adaptés pour tenir compte des réalités institutionnelles, sociales et culturelles propres aux pays en développement.

CONCLUSION

L'analyse de l'influence des valeurs culturelles sur le rendement organisationnel au sein de la Direction Générale des Impôts met en évidence une réalité complexe qui dépasse les approches simplificatrices du management interculturel. Si les résultats confirment l'existence d'un socle de valeurs partagées et leur rôle structurant dans les comportements organisationnels, ils révèlent également un décalage significatif entre la reconnaissance de ces valeurs et leur traduction effective en performance. Ce constat invite à repenser la culture organisationnelle non comme un déterminant direct de l'efficacité, mais comme une ressource normative dont l'impact dépend des conditions institutionnelles et des mécanismes de mise en œuvre.

Sur le plan théorique, cette recherche contribue à enrichir les débats contemporains en proposant une lecture médiatisée de la relation entre culture et performance. Elle met en évidence l'existence d'un phénomène de découplage entre valeurs déclarées et pratiques organisationnelles, particulièrement saillant dans les contextes caractérisés par une pluralité normative et des contraintes institutionnelles fortes. Ainsi, la performance organisationnelle ne résulte pas uniquement de l'adhésion aux valeurs, mais de leur intégration effective dans les routines, les dispositifs de gestion et les modes de gouvernance. Cette perspective permet de dépasser les modèles culturalistes déterministes et ouvre la voie à une approche plus systémique articulant culture, institutions et comportements.

Sur le plan managérial et stratégique, les implications sont majeures pour les institutions publiques en RDC et, plus largement, dans les contextes africains. Il apparaît que la simple promotion de valeurs organisationnelles ne suffit pas à améliorer le rendement. Les décideurs publics doivent s'engager dans une démarche de transformation organisationnelle visant à aligner les valeurs déclarées avec les pratiques effectives. Cela implique le renforcement des mécanismes de gouvernance, la formalisation des normes, l'investissement dans la formation et la socialisation organisationnelle, ainsi que la mise en place de dispositifs d'évaluation cohérents. En d'autres termes, la culture ne peut produire ses effets que si elle est institutionnellement encadrée et opérationnellement intégrée.

Enfin, cette étude ouvre des perspectives de recherche importantes. Elle invite à approfondir l'analyse des mécanismes de médiation entre valeurs culturelles et performance, notamment à travers des approches longitudinales et comparatives. Elle souligne également la nécessité de développer des modèles théoriques contextualisés, capables de rendre compte des spécificités des environnements organisationnels africains. Dans un contexte de transformation des administrations publiques et de recherche accrue d'efficacité, la compréhension fine des interactions entre culture, institutions et performance constitue un enjeu scientifique et stratégique de premier ordre.

BIBLIOGRAPHIE

- CHEVRIER, *Le management des équipes interculturelles*, Paris, P.U.F., 2000
- DIMAGGIO, P. & POWELL, W., "The Iron Cage Revisited" in *American Sociological Review*, 1983.
- HOFSTEDE, G., *Cultures consequences : international differences in work-related values*, Bruxelles, De Boeck Université, 1991.
- IRIBARNE, *Management culturelle dans une entreprise*, Paris, Odile Jacob, 2002.
- MEIER, O., *Management interculturel: négocier avec des partenaires étrangers*. Genève, Editions de l'O.M.S., 2010
- SCHWARTZ, *La théorie des valeurs culturelles*, Paris, P.U.F., 1999.
- TAYLOR, F. W., *The Principles of Scientific Management*. Harper & Brothers, 1911.

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)

