M.E.S., Numéro 143, Septembre – Octobre 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, septembre - octobre 2025

MANAGEMENT COMPARÉ : APPROCHES ET PRATIQUES DANS UN CONTEXTE MULTIDIMENSIONNEL.

Cas des entités politico-administratives en RD Congo

par

Hervé KONGO BANGAMOTE

Assistant et Apprenant en 3ème cycle en Sciences de Gestion,
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion,
Université de Kinshasa

Résumé

Cet article explore la dynamique du management comparé appliqué aux entités politico-administratives de la République Démocratique du Congo (RDC), dans un contexte marqué par la pluralité des références culturelles, institutionnelles et historiques. L'étude cherche à comprendre comment les logiques issues de la tradition africaine, des héritages coloniaux et des réformes contemporaines se combinent pour structurer les pratiques de gestion publique.

S'appuyant sur une méthodologie qualitative et comparative, la recherche s'est déroulée dans cinq provinces, Kinshasa, Bas-Uele, Nord-Kivu, Kasaï-Central et Kongo- Central, afin de mettre en évidence les modes d'organisation, les pratiques de leadership et les logiques d'adaptation à la complexité.

Les résultats montrent que les entités politico-administratives congolaises fonctionnent selon trois logiques managériales fondamentales : bureaucratique, communautaire et pragmatique. Ces logiques, loin de s'exclure, s'hybrident pour former un système de gouvernance pluriel où les valeurs locales et les impératifs institutionnels coexistent.

En conclusion, l'article propose un modèle d'hybridation managériale contextualisée, fondé sur la valorisation des ressources culturelles locales, la participation des acteurs et la construction d'une rationalité organisationnelle enracinée dans les réalités nationales.

Mots-clés : *management comparé, pratiques managériales, institutions, culture organisationnelle, hybridation, gouvernance publique, RDC.*

Abstract

This article examines the dynamics of comparative management within the politico-administrative entities of the Democratic Republic of Congo (DRC). It seeks to understand how traditional African logics, colonial legacies, and contemporary reforms interact to shape managerial practices in public governance.

Based on a qualitative and comparative approach, the study covers five provinces, Kinshasa, Bas-Uele, North Kivu, Kasai-Central, and Kongo-Central highlighting organizational models, leadership patterns, and adaptive management responses to contextual complexity.

Findings reveal three fundamental managerial logics : bureaucratic, community-based, and pragmatic. These coexisting logics form a hybrid governance system where local values and institutional imperatives interact.

The paper proposes a contextualized hybrid managerial model, grounded in local cultural resources, participatory leadership, and a reconstructed administrative rationality embedded in national realities.

Keywords: *comparative management, managerial practices, institutions, organizational culture, hybridization, public governance, DRC.*

INTRODUCTION

La mondialisation des pratiques managériales a conduit à une tendance à l'uniformisation des modèles de gestion, souvent importés des contextes occidentaux vers des sociétés aux réalités socio-institutionnelles très différentes. Ce processus, qualifié par certains auteurs d'occidentalisation du management, a suscité un vaste débat autour de la question de la non-universalité du management[1].

Le management comparé s'inscrit dans cette perspective critique : il cherche à analyser les différences et similarités entre les systèmes de gestion en fonction des contextes culturels, politiques et économiques[2]. En d'autres termes, il postule que les pratiques managériales ne sont pas transposables mécaniquement d'un espace à un autre sans tenir compte des logiques locales.

[1] Matundu Lelo, J. (2021). Management interculturel et développement en Afrique. Presses de l'UNIKIN

[2] Bierschenk, T., & de Sardan, J.-P. O. (1997). Les pouvoirs au village : le Bénin rural entre démocratisation et décentralisation. Karthala.

En République Démocratique du Congo, cette question revêt une importance capitale. L'État congolais est un espace institutionnel composite, où coexistent des formes de gouvernance héritées du modèle colonial belge et des logiques communautaires profondément enracinées dans la tradition africaine. La gestion des entités politico-administratives s'y déroule dans un cadre marqué par la centralisation politique, la diversité culturelle, la fragilité institutionnelle, mais aussi une forte vitalité sociale.

Le présent article vise à comprendre comment ces multiples dimensions interagissent pour façonner les pratiques managériales locales. Il repose sur l'hypothèse que les entités politico-administratives congolaises développent des pratiques hybrides, combinant des modèles importés et des dynamiques endogènes[3].

Ainsi, il s'agit de montrer que le management comparé, loin d'être une comparaison triviale de styles, constitue une méthodologie d'analyse critique des dynamiques sociales, institutionnelles et culturelles qui déterminent la gouvernance dans un contexte africain multidimensionnel.

1. CADRE THÉORIQUE ET CONCEPTUEL

1.1. Définition et portée du management comparé

Le management comparé peut être défini comme l'étude systématique des différences et des similarités entre les pratiques de gestion observées dans différents environnements culturels, économiques et institutionnels[4].

Il s'agit d'une approche pluridisciplinaire combinant la sociologie, l'anthropologie, la science politique et la gestion, afin de comprendre la manière dont les contextes façonnent les styles de direction, les structures organisationnelles et les comportements administratifs.

Hofstede (1980) démontre que la culture influence les modes de prise de décision et les relations hiérarchiques. Il propose six dimensions fondamentales (distance hiérarchique, individualisme, masculinité, contrôle de l'incertitude, orientation temporelle et indulgence) pour analyser les comportements organisationnels à travers le monde. Trompenaars (1997) enrichit cette perspective en insistant sur la diversité des rapports entre l'universel et le particulier, la neutralité et l'affectivité, ou encore la spécificité et la diffusion.

En Afrique, cette réflexion a été approfondie par Kamdem (2000) et Mbigi (2005), qui défendent la nécessité d'un management enraciné dans les valeurs africaines, telles que la solidarité, la hiérarchie communautaire et l'esprit d'Ubuntu. Ces auteurs affirment que le succès du management africain dépend de sa capacité à articuler les valeurs traditionnelles et les exigences modernes de performance.

1.2. Approche institutionnelle

L'approche institutionnelle, illustrée par North (1990) et Scott (1995), analyse le rôle des structures formelles et informelles dans la formation des comportements organisationnels. Pour North, les institutions sont les « règles du jeu » qui structurent les interactions humaines, tandis que pour Scott, elles reposent sur trois piliers : régulatif, normatif et cognitif.

Dans le cas de la RDC, les institutions héritées du système colonial ont établi un modèle de gestion bureaucratique centralisé, établi sur la hiérarchie et la conformité. Cependant, les institutions informelles, les coutumes, les réseaux sociaux, le pouvoir traditionnel continuent de jouer un rôle déterminant dans la prise de décision. Cette dualité crée un système de gouvernance ambivalent, à la fois formel et coutumier.

1.3. Approche culturaliste et africanisation du management

Les travaux de Kamoche, Nkomo et Kamdem soutiennent que les modèles occidentaux ne peuvent être exportés tels quels en Afrique. Ils plaident pour une contextualisation culturelle du management[5]. Kamdem propose un management « africanisé », fondé sur la reconnaissance des valeurs

[3] Kamoche, K., Debrah, Y. A., Horwitz, F., & Muuka, G. (2012). Managing Human Resources in Africa. Routledge.

[4] Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (1997). Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business. McGraw-Hill

[5] Kamdem, E. (2000). Management en Afrique : Expériences et perspectives. Karthala.

communautaires, du respect de la hiérarchie et du rôle de la famille étendue dans la régulation sociale. Mbigi (2005) introduit la philosophie d'Ubuntu[6], fondée sur l'interdépendance et la coopération[7].

1.4. Le management comparé comme champ multidimensionnel

La RDC illustre la multidimensionnalité du management comparé à travers sept axes :

- Culturel : diversité ethnique et poids des traditions.
- Institutionnel : centralisation et lenteur administrative.
- Politique : influence des partis et du pouvoir exécutif.
- Économique : dépendance financière et inégalités territoriales.
- Social : solidarité communautaire.
- Historique : héritage colonial persistant.
- Éthique : tensions entre formalisme et corruption.

Ces dimensions imbriquées confirment que le management en RDC ne peut être compris que dans une logique d'hybridation dynamique entre rationalité administrative et rationalité socioculturelle.

II. MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE

Cette étude repose sur une démarche qualitative et comparative. Les données proviennent d'entretiens semi-directifs, de l'analyse documentaire (rapports officiels, lois, textes réglementaires, publications scientifiques) et de l'observation participante dans cinq provinces représentatives : Kinshasa, Kongo-Central, Nord-Kivu, Kasaï-Central et Bas-Uele.

2.1. Justification du choix des provinces

Chaque province illustre une dimension particulière du management comparé[8] :

- Kinshasa : modèle bureaucratique centralisé.
- Kongo-Central : gouvernance participative et ouverture économique.
- Nord-Kivu : gouvernance postconflit et résilience institutionnelle.
- Kasaï-Central : leadership coutumier et reconstruction sociale.
- Bas-Uele : gestion rurale et proximité communautaire.

2.2. Méthodes d'analyse

Les données ont été soumises à une analyse thématique et comparative, appuyée sur la triangulation entre entretiens, observation et documents.

Cette approche a permis de dégager les logiques communes et spécifiques, ainsi que les tensions entre modèles importés et pratiques locales.

III. RÉSULTATS ET ANALYSES COMPARÉES

3.1. Logiques managériales dominantes

Les logiques managériales sont :

- la logique bureaucratique : fondée sur la hiérarchie, les procédures et la conformité, héritée du système colonial ;
- la logique communautaire : reposant sur la solidarité, le respect des aînés et la médiation coutumière ;
- la logique pragmatique : caractérisée par l'adaptation, la flexibilité et la créativité face à la rareté des ressources.

Ces trois logiques ne s'opposent pas, elles coexistent et s'entrelacent, formant un système de gestion hybride[9].

---

[6] Mbigi, L. (2005). The Spirit of African Leadership. Knowledge Resources

[7] Kongo, H. (2025). Culture et performance managériale en RD Congo : une lecture stratégique à travers le modèle de Hofstede. Revue Internationale des Dynamiques Sociales. No 138 Vol 2

[8] Matundu Lelo, J. (2021). Management interculturel et développement en Afrique. Presses de l'UNIKIN

[9] Jackson, T. (2004). Management and Change in Africa: A Cross-cultural Perspective. Routledge.

3.2. Études de cas provinciales approfondies

3.2.1. Kinshasa : l'héritage bureaucratique et la modernité managériale

Capitale politique et centre administratif de la République Démocratique du Congo, Kinshasa représente la vitrine institutionnelle du pays[10]. La gestion y est fortement influencée par la tradition bureaucratique weberienne, où la hiérarchie, la formalisation et la centralisation constituent les piliers du fonctionnement administratif.

Les agents publics agissent dans un cadre strictement réglementé, souvent marqué par la lenteur décisionnelle et la redondance des procédures[11].

Cependant, depuis les réformes de modernisation administrative initiées après 2015, on observe l'émergence d'un mode de gestion publique renouvelé, inspiré du New Public Management (NPM). Cette orientation introduit des notions telles que la redevabilité, la performance et la transparence.

Toutefois, ces réformes se heurtent à la personnalisation du pouvoir, à la politisation des postes et à la faible culture de la reddition des comptes. Le management reste donc marqué par une tension entre la modernité institutionnelle et la culture politique patrimoniale[12].

Ainsi, Kinshasa illustre le paradoxe d'une administration en transition : modernisée dans les textes, mais encore ancrée dans des logiques relationnelles et politiques.

3.2.2. Kongo-Central : vers une gouvernance partenariale et participative

Le Kongo-Central, ancienne province du Bas-Congo, se distingue par sa proximité historique avec le commerce international (port de Matadi) et par un fort sentiment d'identité régionale. Le management provincial[13] y repose sur des mécanismes de concertation entre autorités publiques, chefferies coutumières, opérateurs économiques et société civile. Cette gouvernance partenariale a favorisé la mise en œuvre de plusieurs programmes de développement local participatif, notamment dans les secteurs de la santé et de l'éducation.

La culture kongo, fondée sur la cohésion sociale et la solidarité, influence profondément les pratiques de gestion. Les décisions administratives se prennent souvent à travers des consultations communautaires, privilégiant le consensus plutôt que la confrontation. Cette orientation rejoint la logique du management participatif africain prônée par Kamdem (2000), selon laquelle la performance managériale naît de l'inclusion des acteurs locaux et de la reconnaissance de leurs savoirs.

Le Kongo-Central incarne donc une forme de management intégratif, où la culture du dialogue s'articule avec une volonté de performance institutionnelle.

3.2.3. Nord-Kivu : résilience et gestion post-conflit

Le Nord-Kivu, marqué par des décennies de conflits armés et d'instabilité politique, constitue un cas singulier. Dans ce contexte, le management public se déploie dans un environnement où les institutions formelles coexistent avec des structures parallèles de gouvernance : milices locales, ONG internationales, églises et chefs coutumiers.

L'étude a montré que cette situation a généré un modèle de gouvernance hybride de survie, fondé sur la résilience institutionnelle et la coopération pragmatique entre acteurs[14]. Les autorités locales doivent constamment négocier entre des légitimités concurrentes : celle de l'État central, des autorités traditionnelles et des acteurs humanitaires. Ainsi, le management y repose moins sur la hiérarchie formelle que sur la flexibilité, la recherche de compromis et la coordination intersectorielle.

---

[10] Kongo, H. (2025). Culture et performance managériale en RD Congo : une lecture stratégique à travers le modèle de Hofstede. Revue Internationale des Dynamiques Sociales. No 138 Vol 2

[11] Kongo, H. et al. (2025). Du management public au management comparé : Cas de Kinshasa et Kongo-central. Revue Internationale des Dynamiques Sociales. No 138 Vol 2

[12] Bayart, J.-F. (2006). L'État en Afrique : la politique du ventre. Fayard.

[13] Kongo, H. (2025). Culture et performance managériale en RD Congo : une lecture stratégique à travers le modèle de Hofstede. Revue Internationale des Dynamiques Sociales. No 138 Vol 2

[14] Jackson, T. (2004). Management and Change in Africa: A Cross-cultural Perspective. Routledge.

Cette logique rejoint ce que Matundu Lelo (2021) appelle la « rationalité contextuelle[15] » : une forme d'intelligence organisationnelle fondée sur l'adaptation continue aux contraintes du milieu.

Le Nord-Kivu démontre que, dans les contextes de fragilité, la performance institutionnelle ne dépend pas seulement des structures, mais de la capacité managériale à mobiliser le tissu social.

3.2.4. Kasaï-Central : leadership coutumier et légitimité sociale

Au Kasaï-Central, la gouvernance repose largement sur le leadership coutumier et la recherche de légitimité sociale.

Les structures administratives modernes cohabitent avec des chefferies traditionnelles influentes, qui assurent la médiation entre l'État et la population.

La crise du pouvoir central et la pauvreté structurelle ont renforcé le rôle des valeurs communautaires telles que la confiance, l'entraide et la loyauté.

Dans cette province, le management public se caractérise par une étroite proximité sociale : les administrateurs privilégient la communication interpersonnelle, la négociation et la recherche du consensus.

Cependant, cette logique coutumière peut parfois freiner la modernisation institutionnelle, en raison du poids du clientélisme et de la confusion entre autorité publique et parenté.

Kamdem (2000) y verrait une tension permanente entre les exigences de rationalité bureaucratique et les logiques sociales locales[16].

Le cas du Kasaï-Central révèle que la légitimité du gestionnaire ne se construit pas uniquement par la compétence administrative, mais aussi par sa capacité à incarner les valeurs sociales de sa communauté.

3.2.5. Bas-Uele : management de proximité et cohésion communautaire

Le Bas-Uele, situé dans la partie nord-est du pays, est une province enclavée et faiblement industrialisée.

La rareté des ressources financières et matérielles incite les autorités locales à s'appuyer sur des stratégies de gouvernance communautaire.

Les administrateurs et chefs locaux s'engagent dans une gestion de proximité, souvent informelle, reposant sur la confiance, la coopération et la réciprocité.

Dans cette logique, les mécanismes de prise de décision[17] s'inspirent du modèle de gestion coutumière participative, où chaque acteur contribue selon ses moyens.

Cette approche s'apparente à la philosophie d'Ubuntu évoquée par Mbigi (2005), qui valorise l'humain comme pivot du système organisationnel[18].

Ainsi, au Bas-Uele, la performance n'est pas mesurée par des indicateurs quantitatifs, mais par la cohésion sociale et la continuité du service public malgré la précarité des moyens.

Cette gouvernance communautaire constitue une innovation silencieuse, traduisant la capacité d'adaptation du management public congolais face à l'adversité.

3.3. Analyse transversale

L'analyse croisée de ces cinq provinces révèle un ensemble de tensions structurelles et dynamiques communes :

- tension entre centralisation et autonomie : la décentralisation administrative reste largement théorique.
- tension entre formalisme et pragmatisme : les procédures formelles sont contournées par des pratiques informelles d'efficacité.

[15] Matundu Lelo, J. (2021). Management interculturel et développement en Afrique. Presses de l'UNIKIN

[16] Hofstede, G. (1980). Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values. Sage

[17] Kongo, H. (2025). Culture et performance managériale en RD Congo : une lecture stratégique à travers le modèle de Hofstede. Revue Internationale des Dynamiques Sociales. No 138 Vol 2

[18] Mbigi, L. (2005). The Spirit of African Leadership. Knowledge Resources

- tension entre légitimité politique et légitimité sociale : la reconnaissance du gestionnaire dépend autant du pouvoir central que de la communauté locale.

Ces tensions traduisent la complexité du management dans un contexte multidimensionnel[19], où la performance repose sur la capacité des acteurs à naviguer entre des logiques souvent contradictoires[20].

IV. DISCUSSION ET IMPLICATIONS

4.1. La déconstruction du modèle universel du management

Les modèles classiques de gestion, conçus dans des contextes occidentaux, supposent une rationalité linéaire, fondée sur la planification, la hiérarchie et la performance individuelle[21].

Cependant, dans les contextes africains, ces modèles se heurtent à des logiques sociales et culturelles différentes, où la cohésion, la parole, la hiérarchie coutumière et la collectivité priment sur la rationalité technocratique.

D'Iribarne (1989) et Kamdem (2000) soutiennent que la culture nationale influence la rationalité organisationnelle, et que la réussite d'un système managérial dépend de sa compatibilité avec le système de valeurs du milieu.

Ainsi, l'idée d'un management universel apparaît comme une fiction conceptuelle, démentie par la diversité empirique des pratiques.

4.2. L'hybridation managériale comme stratégie d'adaptation

Les résultats démontrent que les entités politico-administratives congolaises ont su développer des pratiques hybrides, combinant les normes importées et les valeurs locales. Cette hybridation est une stratégie de survie dans un environnement institutionnel instable, mais aussi une source d'innovation organisationnelle[22].

Selon Matundu Lelo (2021), l'hybridation managériale permet de concilier la rationalité administrative (exigence d'efficacité) et la rationalité sociale (besoin de légitimité).

Elle se manifeste à trois niveaux[23] :

- symbolique : adaptation du langage managérial aux codes culturels.
- organisationnel : cohabitation des structures formelles et coutumières.
- opérationnel : articulation entre procédures officielles et arrangements informels.

Cette triple hybridation confère au management congolais une dimension plasticienne et résiliente, apte à intégrer la complexité et la pluralité.

4.3. Vers une épistémologie du management contextualisé

L'analyse des pratiques observées conduit à une réflexion plus large sur la production du savoir en management. La majorité des théories managériales dominantes sont issues du Nord global, et ne prennent pas en compte les réalités africaines[24]. Or, comme le souligne Kamdem (2000), la contextualisation du management suppose la reconnaissance des savoirs endogènes comme sources légitimes de connaissance[25].

La RDC, par sa diversité culturelle et institutionnelle, constitue un laboratoire naturel pour développer une épistémologie de la pluralité managériale[26].

Ce paradigme du « management contextualisé » repose sur trois postulats :

---

[19] Hofstede, G. (1980). Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values. Sage

[20] Kongo, H. et al (2025). Du management public au management comparé : Cas de Kinshasa et Kongo-central. Revue Internationale des Dynamiques Sociales. No 138 Vol 2

[21] Drucker, P. (1954). The Practice of Management. Harper & Row

[22] Hofstede, G. (1980). Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values. Sage

[23] Matundu Lelo, J. (2021). Management interculturel et développement en Afrique. Presses de l'UNIKIN

[24] Saives et al. (2011). Management comparé et contextualisation des pratiques managériales. L'Harmattan

[25] Kamdem, E. (2000). Management en Afrique : Expériences et perspectives. Karthala.

[26] Kongo, H. (2025). Culture et performance managériale en RD Congo : une lecture stratégique à travers le modèle de Hofstede. Revue Internationale des Dynamiques Sociales. No 138 Vol 2

- le management est un fait social situé ;
- la performance dépend de la cohérence entre culture et structure ;
- l'innovation managériale naît de la négociation entre rationalités multiples.

V. IMPLICATIONS PRATIQUES ET RECOMMANDATIONS

5.1. Implications pour la gouvernance publique congolaise

Les résultats de cette recherche révèlent que le management dans les entités politico-administratives congolaises ne peut être pensé qu'à travers la pluralité des logiques sociales et la cohabitation des modèles. Les autorités politiques et administratives doivent reconnaître que la gouvernance bureaucratique classique a atteint ses limites dans un environnement marqué par la diversité culturelle et les réalités locales[27].

Dès lors, trois implications majeures s'imposent :

- *repenser la décentralisation* : la décentralisation en RDC demeure essentiellement administrative et budgétaire, sans réelle autonomie managériale des provinces. Il est urgent de promouvoir une décentralisation cognitive et managériale, permettant aux entités locales de développer leurs propres modèles de gouvernance adaptés à leur culture et à leurs contraintes.
- *valoriser la gouvernance coutumière* : les structures coutumières constituent un levier essentiel de cohésion et de légitimité sociale. Leur intégration dans la gouvernance moderne n'est pas une régression, mais une réconciliation entre tradition et modernité. Les politiques publiques gagneraient à s'appuyer sur ces formes de légitimité pour renforcer la proximité entre administration et citoyens.
- *institutionnaliser l'apprentissage organisationnel* : les entités publiques congolaises fonctionnent souvent selon des routines héritées et peu évaluées. Le développement d'une culture d'apprentissage fondée sur l'expérimentation, l'évaluation et la capitalisation des expériences réussies instaurerait une dynamique d'amélioration continue.

5.2. Implications pour les gestionnaires publics

Les gestionnaires publics sont au cœur du processus d'adaptation managériale.

Leur rôle dépasse la simple exécution des politiques publiques pour devenir celui de médiateurs culturels et institutionnels. Trois axes d'action se dégagent :

- *leadership contextualisé* : adopter un style de leadership participatif et inclusif, fondé sur la consultation, le dialogue et la négociation avec les acteurs communautaires.
- *gestion de la diversité* : reconnaître et valoriser les compétences issues de la diversité culturelle, en développant une intelligence interculturelle.
- *éthique et exemplarité* : restaurer la confiance dans l'action publique par une gestion éthique, orientée vers le bien commun et non vers la recherche d'avantages personnels.

Ainsi, le gestionnaire public congolais du XXIe siècle doit être à la fois un manager, un pédagogue et un conciliateur, capable de comprendre les rationalités multiples qui coexistent dans son environnement.

5.3. Implications pour la formation et la recherche

L'université et les institutions de formation en sciences de gestion ont un rôle stratégique à jouer dans la refondation du management public congolais.

Elles doivent devenir des espaces de production de savoirs ancrés localement tout en restant ouverts à la comparaison internationale.

Trois orientations sont à privilégier :

- *contextualiser les curricula* : adapter les programmes de formation en management aux réalités africaines, en intégrant des modules sur la culture, la gouvernance coutumière et la gestion participative.

[27] Kongo, H. Idem

- *encourager la recherche empirique locale* : les études de terrain dans les provinces congolaises doivent nourrir la réflexion théorique sur le management endogène.
- *promouvoir la recherche comparative sud-sud*[28] : il est temps de multiplier les dialogues entre chercheurs africains pour construire une épistémologie africaine du management, à partir des expériences partagées du continent.

5.4. Implications pour les bailleurs et partenaires internationaux

Les bailleurs de fonds et institutions internationales intervenant dans les programmes de réforme administrative en Afrique ont souvent tendance à transférer des modèles de gestion exogènes sans réelle adaptation culturelle[29]. Cette recherche démontre que la réussite d'un projet dépend non seulement de son financement, mais de sa compatibilité institutionnelle et culturelle.

Les partenaires internationaux devraient donc[30] :

- favoriser les approches participatives, impliquant les acteurs locaux dès la conception des projets ;
- tenir compte des structures coutumières et informelles dans la planification des réformes ;
- soutenir les programmes de renforcement des capacités managériales locales basés sur la co-construction et non sur la simple importation de normes.

VI. PERSPECTIVES

6.1. Vers un paradigme africain du management public

L'analyse du management comparé dans les entités politico-administratives congolaises conduit à une réflexion épistémologique plus large sur le devenir du management africain. Loin d'être un objet d'adaptation, le management africain doit être reconnu comme un système de pensée autonome, porteur de rationalités propres et de valeurs universalisables.

Le paradigme africain du management que suggère cette étude repose sur trois principes :

- la centralité de l'humain dans la décision et la performance ;
- l'importance de la communauté comme base de légitimité ;
- la flexibilité organisationnelle comme condition de survie dans des environnements instables.

Ces principes s'opposent à la rigidité bureaucratique héritée de la colonisation et invitent à une reconstruction endogène des modèles de gestion publique.

6.2. L'hybridation comme levier de durabilité organisationnelle

La durabilité organisationnelle des entités publiques congolaises ne dépend pas uniquement de la disponibilité des ressources, mais de leur capacité à s'adapter aux transformations sociales et institutionnelles. L'hybridation managériale, combinaison des logiques formelles et informelles, permet justement cette adaptation continue.

Cette hybridation produit un management :

- flexible, capable de composer avec l'incertitude ;
- inclusif, mobilisant les savoirs communautaires ;
- résilient, apte à se maintenir malgré la précarité structurelle.

Ainsi, le modèle congolais, souvent perçu comme « défaillant » selon les standards occidentaux, apparaît en réalité comme un système complexe d'ajustements et de régulations locales, porteur d'une forme d'efficacité contextuelle.

---

[28] Matundu Lelo, J. (2021). Management interculturel et développement en Afrique. Presses de l'UNIKIN

[29] Kongo, H. et al (2025). Du management public au management comparé : Cas de Kinshasa et Kongo-central. Revue Internationale des Dynamiques Sociales. No 138 Vol 2

[30] Matundu Lelo, J. (2021). Idem

6.3. Pour une refondation éthique du management public

L'un des défis majeurs du management congolais réside dans la crise de l'éthique et de la responsabilité publique.

La corruption, le népotisme et le clientélisme minent la crédibilité des institutions et compromettent la confiance sociale.

Cette étude invite à une refondation éthique du management, fondée sur la transparence, la responsabilité et la valorisation du service public comme vocation collective. L'éthique managériale doit être enseignée non comme une règle imposée, mais comme une valeur sociale partagée, conforme aux principes d'honneur et de respect chers aux cultures africaines[31].

CONCLUSION

En définitive, l'analyse du management comparé dans les entités politico-administratives de la RDC révèle que :

- le management n'est pas une science universelle, mais un art socialement situé ;
- la performance publique dépend de la capacité à articuler valeurs locales et exigences institutionnelles ;
- l'hybridation constitue un mode d'adaptation et de durabilité dans les contextes complexes.

Ainsi, le management comparé ne se limite pas à comparer des modèles, mais à penser la diversité comme richesse et à concevoir des pratiques managériales respectueuses des identités culturelles.

Ce travail ouvre la voie à une reconceptualisation du management en Afrique, fondée sur la reconnaissance de la pluralité, la valorisation des savoirs endogènes et la construction d'un cadre théorique proprement africain.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- BAYART, J.-F. (2006). L'État en Afrique : la politique du ventre. Fayard.
- BIERSCHENK, T., & de SARDAN, J.-P. O. (1997). Les pouvoirs au village : le Bénin rural entre démocratisation et décentralisation. Karthala.
- BREWSTER, C., MAYRHOFER, W., & SMALE, A. (2016). Comparative Human Resource Management. Routledge.
- D'IRIBARNE, P. (1989). La logique de l'honneur : gestion des entreprises et traditions nationales. Seuil.
- DRUCKER, P. (1954). The Practice of Management. Harper & Row.
- ENGLEBERT, P. (2009). Africa: Unity, Sovereignty, and Sorrow. Lynne Rienner.
- HOFSTEDE, G. (1980). Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values. Sage.
- JACKSON, T. (2004). Management and Change in Africa: A Cross-cultural Perspective. Routledge.
- KAMDEM, E. (2000). Management en Afrique : Expériences et perspectives. Karthala.
- KAMOCHE, K., DEBRAH, Y. A., HORWITZ, F., & MUUKA, G. (2012). Managing Human Resources in Africa. Routledge.
- KONGO, H et al. (2025 Du management public au management comparé : Cas de Kinshasa et Kongo-central. Revue Internationale des Dynamiques Sociales. No 138 Vol 2
- KONGO, H. (2025). Culture et performance managériale en RD Congo : une lecture stratégique à travers le modèle de Hofstede. Revue Internationale des Dynamiques Sociales. No 138 Vol 2
- MATUNDU LELO, J. (2021). Management interculturel et développement en Afrique. Presses de l'UNIKIN.
- MBIGI, L. (2005). The Spirit of African Leadership. Knowledge Resources.
- NKOMO, S. M. (2011). A postcolonial and anti-colonial reading of African leadership and management in organization studies. Organization, 18(3), 365–386.
- NORTH, D. C. (1990). Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge University Press.

[31] D'iribarne, P. (1989). La logique de l'honneur : gestion des entreprises et traditions nationales. Seuil.

- SAIVES, A.-L., ROJOT, J., & MATUNDU LELO, J. (2011). Management comparé et contextualisation des pratiques managériales. L'Harmattan.
- SCOTT, R. W. (1995). Institutions and Organizations. Sage.
- TROMPENAARS, F., & HAMPDEN-TURNER, C. (1997). Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business. McGraw-Hill.