

INFLUENCE DE LA MENTALITE CONGOLAISE DANS LES PRATIQUES DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS L'ENTREPRISE.

Par

J.M. KITUMBA GAGEDI-GASAGISA.MWANZA¹

RESUME

L'étude se déroule au sein de l'Institut National de Préparation Professionnelle, INPP en sigle. Elle a pour objectif d'identifier d'abord les tares de la culture congolaise et d'analyser dans la suite l'impact de ces tares dans la gestion des Ressources Humaines au sein d'une entreprise.

Elle part de deux hypothèses selon lesquelles, pour la première, les tares culturelles congolaises seraient la croyance au pouvoir magique, l'hyper religiosité, l'intelligence ancestrale, le communautarisme, l'immédiateté, le mythe du chef et la faible compétence conceptuelle ; pour la deuxième hypothèse : l'impact des tares culturelles congolaises se manifesteraient dans le recrutement non viable, la mobilité du personnel qui ne tient compte d'aucune planification, d'aucun mérite, ne répond pas aux besoins de l'entreprise ; dans l'évaluation sentimentale et les promotions fantaisistes ; le souci de vite s'enrichir et de fraternité ; dans le régionalisme, le tribalisme aveugle et la sociabilité.

Nous avons utilisé la méthode d'enquête par questionnaire soutenue par la statistique de pourcentage pour traiter les données. A l'aide de l'échantillon aléatoire de cinquante sujets, nous sommes arrivé aux résultats qui ont été vérifiés et confirmé les hypothèses telles qu'elles ont été formulées.

I. INTRODUCTION

La gestion d'une entreprise a une dimension culturelle. La maîtrise des contraintes culturelles, à côtés des contraintes politiques, économiques, techniques et sociales, est un facteur de stabilité et de développement de toute entreprise quelle que soit la taille.

¹ J.M. KITUMBA : Professeur à la Faculté de Psychologie et des Sciences de l'Education, Vice-Doyen chargé de l'Enseignement, FPSE-UNIKIN.

Dans le langage anglais, on trouve l'expression "a man of culture", qui signifie l'homme de culture ou l'homme cultivé. Cette expression traduit une idée conventionnelle de la culture, qui fait référence à un idéal de raffinement et indique une imposition normative des valeurs, c'est-à-dire une préconception que tel type de comportement est supérieur à un autre et que certaines valeurs culturelles sont préférées qu'à d'autres.

L'homme cultivé, fait penser à un homme dont la conduite et les qualités sont considérées comme meilleures, plus valeureuses que celles d'autres hommes. Cette connotation évaluative du terme est basée sur une sélection des formes diverses de comportement pratiqué dans une civilisation. La culture ainsi définie suppose une appartenance standard, propre à un groupe ou à un individu. Un homme de culture implique ainsi la participation à un ensemble des valeurs sociales propres à une tradition.

Par ailleurs, le concept culture embrasse l'idée de la personnalité de base d'un peuple. Selon certaines philosophies, il y a dans toutes les cultures des valeurs générales et absolues, qui transcendent les trivialités et qui sont caractéristiques d'un groupe. La notion allemande de "Kultur", par exemple, est une conception unifiée de la culture. C'est un complexe d'idées, des valeurs larges de la vie et la définition de son idéal. Une culture se juge dans son opérationnalisation dans la vie des peuples.

Enfin, il existe plusieurs sortes de culture, à savoir : la culture organisationnelle, la culture clanique, la culture d'entreprise, la culture de la classe dominante et de la classe dominée.

La gestion des Ressources Humaines a fortement évolué au cours de dernières années pour s'adapter aux nouveaux modèles d'organisation des entreprises. Actuellement, la plupart des dirigeants, même les analystes financiers, commencent à s'intéresser à la capacité des entreprises d'attirer et de conserver les personnes talentueuses dans les organisations. En d'autres termes, les ressources humaines jouent un rôle important dans la gestion et le développement des entreprises.

Malgré les progrès réalisés dans le domaine de l'éducation après l'indépendance des pays africains et avec l'émergence d'une abondante élite intellectuelle, les pays africains semblent toujours restés dans l'incapacité de sortir de la misère. Des cadres de très haut niveau formés dans les grandes écoles et universités les plus prestigieuses d'Europe et d'Amérique rencontrent d'énormes difficultés et font preuve de contreperformance dans la mise en pratique des théories de management acquises pour la bonne gestion des entreprises en Afrique. Plus il y a des universitaires, moins bien

les entreprises sont gérées. J.F. BAYART (1989, p.19) estime qu' « Il serait irresponsable, un demi-siècle après l'indépendance de rendre la colonisation responsable de la situation de précarité, de régression économique, de mauvaise gouvernance, de persistance, de maladies endémiques, de guerres fratricides et des corruptions, bref, du lot de malheurs dont l'Afrique souffre actuellement. » C'est aussi le point de vue de certains afro-pessimistes comme R. DUMONT (1962, p. 49) qui désespèrent carrément de voir l'Afrique se développer parce qu'elle serait « mal partie. »

Effectivement, A.KABOU (1991, p. 21) atteste que « Le sous-développement de l'Afrique n'est pas dû à un manque de capitaux. Il serait naïf de le croire. Pour comprendre pourquoi ce continent n'a cessé de régresser malgré ses richesses considérables, il faut d'abord se demander comment cela fonctionne au niveau micro-économique le plus élémentaire dans la tête des africains. » Ce qui veut dire que ce n'est pas un problème intellectuel qui fait obstacle dans le fondement de la société africaine. A cet égard, interroger notre culture nous semble légitime car c'est elle qui véhicule nos modes de pensées et d'actions. C'est elle qui indubitablement conditionne le devenir des sociétés africaines. C'est en elle et sur elle que doit se manifester notre volonté de changement.

ETOUNGA MANGUELE (1989, p.21), affirme, en ce qui concerne l'Afrique, que « La cause globale, la cause unique, celle qui est à l'origine de toutes les déviations, c'est la culture africaine, caractérisée par son autosuffisance, sa passivité, son manque d'ardeur d'aller à la rencontre des autres cultures avant que ces dernières ne s'imposent à elle et ne l'écrasent ; son incapacité, une fois le mal fait, à évaluer à leur contact sans tomber dans le mimétisme object. » La culture africaine est considérée comme la porte par laquelle le malheur est arrivé dans la gestion des entreprises. Dans la plupart des cas, on relève la contradiction entre la mentalité économique des africains et l'exigence des principes de développement des entreprises puisque celle-ci, la mentalité, oublie les valeurs qui ont engendré la réussite initiale. C'est ainsi que J. BRILMAN (2003, p. 383) pense qu' « Il naît une culture forte qui, fondée sur l'égoïsme, risque de se développer, de freiner les initiatives et les innovations en privilégiant la bureaucratie et la centralisation. »

Une des grandes erreurs commises par certains pays africains en matière de gestion est de se faire conseiller par des économistes. Ceux-ci leur ont fait croire que le développement était un problème d'investissement et des ressources. Ils parlaient d'investissement quand il fallait parler de la culture. En même temps, ceux qui étaient

autorisés à parler de culture confondaient culture et folklore. Apprendre aux enfants le dialecte local, les chants des ancêtres et les danses traditionnelles contribue à la sauvegarde d'un patrimoine culturel, mais ce n'est pas la voie qui permet de trouver dans ces pays de nombreuses entreprises parmi les mille premières multinationales mondiales.

Au niveau de notre pays, la République Démocratique du Congo, la mauvaise conception que l'Etat et les citoyens ont de la culture demeure la raison essentielle du sous-développement des entreprises. Dans les pays développés, plusieurs entreprises sont gérées de père en fils, de génération en génération, selon une logique économique rigoureuse. Ces entreprises prospèrent et évoluent dans un contexte socioculturel différent de celui des pays du Sud, particulièrement la RDC où à la mort du père bâtisseur, les héritiers ont tendance à se partager les biens meubles et immeubles, à dilapider le capital de l'entreprise sur laquelle reposait l'avenir de la famille.

Parfois, on a de la peine à distinguer la caisse de l'entreprise de la caisse de la famille. On n'hésite pas non plus à puiser dans la caisse pour satisfaire les besoins des parents et des amis. Une mentalité de pillage et de jouissance tend à prendre le dessus sur le souci du bien commun et la loi de l'essor. Devant l'hécatombe de la gestion congolaise des entreprises, on ne peut résister à la tentation de penser à l'existence.

MUTUNDA MWEMBO (2002, p. 59) souligne que « Dans la culture et la mentalité du congolais, des germes de résistance génétique à la bonne gouvernance, à l'intégrité morale, à la saine gestion des affaires conduisent l'esprit du gestionnaire. C'est que le poids de l'élément socioculturel suscite des interrogations inquiétantes au regard du comportement managérial du gestionnaire congolais, qui semble s'inscrire dans une dialectique conflictuelle qui l'oppose à la rationalité économique apprise à l'école. »

En effet, dans notre pays, la culture est reconnue comme la mentalité communautaire. Celle-ci a tendance à pousser les dirigeants et les travailleurs à privilégier l'équilibre social et la justice distributive au détriment de l'efficacité de production, laquelle sous-entend la logique d'accumulation capitaliste. Cette façon d'appréhender la culture a négativement influé sur les stratégies apprises pour assurer le rayonnement de la gestion des ressources humaines dans les entreprises. Toutes les cultures ont permis à leurs peuples d'affronter les dures réalités de la vie, de s'organiser socialement, d'aborder les nouveautés et de survivre dans le temps. Une culture n'est jamais idéale, ni globalement médiocre. Elle se juge par son opérationnalité dans la vie des peuples.

Fort de ce qui précède, l'objectif de l'étude est d'identifier l'état de la mentalité congolaise et d'analyser l'impact de celle-ci dans la gestion des ressources humaines au sein d'une entreprise.

En d'autres termes, comment la culture d'entreprise en tant qu'ensemble des valeurs sociales propres à une tradition, à une société, telle que la société congolaise, influence les pratiques de la gestion des ressources humaines dans les entreprises congolaises.

Ainsi la présente investigation scientifique soulève quelques interrogations auxquelles il faut apporter des réponses. Quelles sont les tares culturelles congolaises observées sur la pratique de la gestion des ressources humaines ? Quel est l'impact de ces tares culturelles sur la gestion ?

Ce questionnement nous a conduit à la formulation de deux hypothèses qui ont constitué le fil conducteur de cette étude. La première est que les tares culturelles africaines observées sur les pratiques de la gestion des ressources humaines seraient la croyance au pouvoir magique, l'hyper religiosité, l'intelligence ancestrale, le communautarisme, l'immédiateté, le mythe du chef et la faible compétence conceptuelle. La seconde hypothèse selon laquelle l'impact de ces tares culturelles sur les pratiques de la gestion des ressources humaines serait le recrutement non viable, la mobilité du personnel qui ne tient compte d'aucune planification, d'aucun mérite, ne répond pas aux besoins de l'organisation. Le souci de s'enrichir et de fraternité se traduisent par le régionalisme, le tribalisme aveugle, la sociabilité.

Les réponses à ces questions sont contenues la suite du texte à travers la méthodologie, les instruments de récolte des données et les résultats.

II. METHODOLOGIE

1.1. Population et échantillon

Le champ de notre recherche est l'Institut National de Préparation Professionnelle, INPP, dans ses six directions opérationnelles. Nous avons visé une population de 273 unités issues de différentes directions que contient l'INPP. L'échantillon aléatoire simple par l'urne comprend cinquante sujets répartis à huit par Direction selon les variables retenues. La direction administrative s'est vue attribuer 10 unités à cause de son poids.

Pour mener à bon escient cette étude, c'est-à-dire pour évaluer correctement l'influence de la culture dans la gestion de l'entreprise, nous avons pris en ligne de compte les variables suivantes : le sexe, l'état civil, le niveau d'études et l'âge. Ces

variables peuvent jouer un rôle important dans le comportement managérial d'un individu.

Parmi les 50 sujets de l'étude, on compte 34 hommes et 16 femmes ; 28 mariés, 16 célibataires et 2 veufs ; 6 ont un niveau d'études secondaires et 44 ont un niveau d'études supérieures, incomplètes ou complètes ; 13 ont un âge inférieur ou égal à 30 ans ; 14 sont situés entre 31 et 40 ans et 23 ont un âge égal ou supérieur à 41 ans.

1.2. Instruments utilisés

La méthode d'enquête par questionnaire a été utilisée pour la réalisation de cette étude. Le questionnaire composé de douze questions a porté sur les sept aspects suivants : la croyance au pouvoir magique, l'hyper religiosité, l'intelligence ancestrale, le communautarisme, le mythe du chef, l'immédiateté et la faible compétence conceptuelle. Les données ont été analysées à l'aide du test statistique du pourcentage.

III. RESULTATS

Les résultats se rapportent aux effets négatifs de la mentalité congolaise suivant les aspects décrits dans le questionnaire : la croyance au pouvoir magique, l'intelligence ancestrale, le communautarisme, l'immédiateté, le mythe du chef, la faible compétence conceptuelle, et à leur impact sur les pratiques de la gestion des ressources humaines dont le recrutement, la formation professionnelle, l'évaluation du rendement et la promotion.

1.3. Mauvais fonctionnement d'une entreprise

Question : A quoi attribuez-vous les difficultés de fonctionnement éprouvées par l'entreprise, le mauvais sort qui lui arrive ?

Tableau n°1. Causes probables d'un mauvais fonctionnement d'une entreprise

N°	Réactions	f	%
	Causes probables		
1.	Esprits ancestraux	0	0
2.	Forces occultes	4	8
3.	Incapacité des travailleurs	8	16
4.	Incapacité managériale des cadres dirigeants	16	32
5.	Manque de formation professionnelle	12	24
6.	Négligence des travailleurs	10	20
7.	Volonté de Dieu	0	0
8.	Total	50	100

A la question de savoir à quoi attribuer les difficultés de fonctionnement éprouvée par l'entreprise, le mauvais sort qui lui arrive, la majorité de sujets d'enquête les ont attribuées aux causes scientifiquement vérifiables, notamment l'incapacité managériale des cadres dirigeants (16/50 : 32%), le manque de formation professionnelle (12/50 : 24%), la négligence des travailleurs (10/50 : 20%), et l'incapacité des travailleurs (8/50 : 16%). Une minorité des enquêtés (4/50 : 8%) les imputent aux forces occultes, une cause difficile à vérifier scientifiquement. De même aucun sujet n'a fait allusion à la volonté de Dieu ni aux esprits ancestraux.

Ce dernier résultat, bien que faible, confirme la présence des tares culturelles dans l'explication d'un phénomène par le congolais. C'est dire qu'il croit aux forces magiques, qui peuvent être sans nul doute à la base d'une situation.

1.4. Le choix d'un groupe et des amitiés

Question : A base de quels critères sont construits les groupes, les amitiés et les affinités au sein de votre entreprise ?

Tableau n° 2. Critères d'appartenance à un groupe

N°	Fréquence	f	%
	Critères		
1.	Age	4	8
2.	Ethnie/tribu	9	18
3.	Grade	5	10
4.	Même cohorte	5	10
5.	Niveau d'études	7	14
6.	Quartier/ commune	3	6
7.	Province	8	16
8.	Service	9	18
9.	Total	50	100

La question posée ici veut savoir les critères sur base desquels sont construits les groupes, les amitiés, les affinités. Voulant savoir si au sein de nos entreprises, l'unité et le mode d'organisation se basent plus sur la culture congolaise plutôt que sur les critères objectifs en vue de leur efficacité, nous constatons, comme l'indique le tableau n°2, que plus de la moitié des enquêtés (29/50 :58%), construisent leurs groupes et leurs amitiés au sein de l'entreprise sur base des critères qui privilégient la primauté de la famille élargie : un effet de la culture congolaise.

Les groupes se construisent sur base des provinces (8/50 :16%), de quartier/commune (3/50 : 6%), d'ethnie/tribu (9/50 : 8%), de même cohorte (5/50 : 10%).

Ces résultats montrent que dans la culture congolaise, la primauté est accordée aux affinités familiales au détriment de la vie communautaire de l'entreprise. L'intérêt de la famille, du groupe, de l'ethnie est davantage considéré. Cela veut dire que lorsqu'un travailleur, appartenant à l'ethnie ou à la province du chef, commet une faute, il est difficilement sanctionné, même si le chef avait envisagé une sanction délicate à l'endroit de celui qui aura commis une telle faute. Les audiences à domicile seront sollicitées par les membres de la famille pour obtenir la clémence qui est généralement accordée.

Nous observons dans le même tableau n° 2 qu'une proportion d'enquêtés, non de moindre importance, bien que congolais, optent pour des critères objectifs d'unités au sein de l'entreprise, par exemple les services (9/50 : 18%), le niveau d'études (7/50 : 14%), le grade (5/50 : 10%). Ceci explique que d'autres travailleurs, de par leur formation, s'efforcent de sortir si pas réduire la tare culturelle congolaise au bénéfice de la bonne gestion de l'entreprise.

1.5. Notion du temps et de retard

Question : A quelle heure commence et se termine le travail dans votre entreprise ?

Tableau n° 3. Heure d'arrivée, de la fin et de retard au travail

N°	Fréquence	f	%
	Temps effectif		
1.	Heure d'arrivée :		
	Avant ou à 7h 30'	12	24
	Après 7h 30'	38	76
	Total	50	100
2.	Heure de la fin		
	Exactement à 15h 00'	26	52
	Après 15h00'	24	48
	Total	50	100

Les résultats relatifs à l'heure d'arrivée au travail indiquent, dans le tableau n° 3, que la majorité des sujets (38/50 : 76%) commencent le travail après l'heure effective fixée par l'entreprise, soit 7h30', tandis que très peu (12/50 : 24%) affirment qu'ils commencent le travail avant ou exactement à l'heure fixée par l'entreprise. Ces résultats montrent que les congolais n'ont pas la notion du temps en termes d'économie ou de rentabilité de l'entreprise. Ils ne considèrent pas le manque à gagner, qui découlerait de cinq ou trente minutes de retard. Alors que dans la culture occidentale, le temps c'est de l'argent, c'est pour dire que le profit qui est l'objectif de toute entreprise ne se réalise qu'en gagnant du temps. Ces résultats confirment, une fois de plus que le temps est perçu par le congolais comme non mesurable, un temps élastique, qui ne vaut pas de l'argent mais plutôt un temps social et non économique.

Quant à l'heure de la fin de travail, nous trouvons au contraire que la majorité des sujets (26/50 : 52%) disent qu'ils terminent leur travail à temps, c'est-à-dire à l'heure fixée par l'entreprise. Ceux qui vont au-delà de l'heure normale de service justifient que cela leur permet de faire des travaux privés personnels, et d'achever des

travaux d'urgence demandés par le chef. Ces résultats montrent encore la vision imprécise du temps et de la durée par le congolais, laquelle vision découle de sa culture.

1.6. Le courage de conseiller le chef et la perception du chef

Question : La perception que vous avez du chef peut-elle influencer son comportement au sein de l'entreprise ? Quelle est cette perception ?

Tableau n° 4. Conseils et perceptions du chef

N°	Réponses	f	%
	Conseils et perceptions		
1.	Conseils :		
	Oui	20	40
	Non	30	60
	Total	50	100
2.	Perceptions :		
	Quelqu'un d'incontestable	18	36
	Quelqu'un qu'il faut craindre	0	0
	Quelqu'un de très autoritaire	14	28
	Quelqu'un à qui il faut du respect absolu	12	24
	Quelqu'un de coopératif, ouvert, attentif	6	12
	Total	50	100

A notre question de savoir si la perception que le congolais a du chef peut influencer son comportement au travail dans l'entreprise, nous observons, dans le tableau n° 4, que la majorité de sujets (30/50 : 60%) ont nié d'approcher le chef pour lui prodiguer des conseils. Ils le considèrent comme quelqu'un d'incontestable, quelqu'un d'autoritaire à qui il faut du respect absolu. La majorité (88%) de nos enquêtes atteste que le chef mérite un respect absolu et dont il faut se tenir à distance.

Ces résultats montrent que notre culture traditionnelle ne cesse d'influencer notre comportement vis-à-vis du chef dans le milieu professionnel. Le mythe du chef se traduit ici par la distance hiérarchique, la forte soumission. Ce comportement peut avoir comme conséquence les blocages en matière de communication. Le mythe du chef renvoie aussi au respect de la hiérarchie par les subordonnés.

1.7. Faible compétence conceptuelle

Question : Vous arrive-t-il de proposer quelque chose de nouveau au chef et comment réagissent les collègues de service ?

Tableau n° 5. Contribution au bon fonctionnement de l'entreprise et réactions des collègues

N°	Réponses	f	%
	Contribution et réaction		
1.	Contribution		
	Oui	22	44
	Non	28	56
	Total	50	100
2.	Réactions		
	Favorable	24	48
	Défavorable	26	56
	Total	50	100

Par rapport à la compétence des congolais, nous lisons dans les résultats du tableau n° 5, que beaucoup de sujets d'enquête (28/50 : 56%) n'ont jamais proposé quelque chose de nouveau au chef pour le bon fonctionnement de l'entreprise. D'autres encore (26/50 : 52%) ont confirmé que quelques innovations qu'ils ont tenté d'apporter à l'entreprise ont été purement et simplement rejetées par les autres collègues. Nous remarquons à travers ces résultats que la conception ancestrale selon laquelle le savoir et la sagesse sont la propriété des ancêtres et qu'il faut toujours maintenir et reproduire l'ordre ancien est de mise.

L'ancestralisme est à l'origine de l'esprit conservateur qui ne favorise pas la créativité. Cette conception s'avère allergique à la réforme sociale et peut entraîner la mort des innovations.

Nous trouvons également dans le même tableau, une portion importante des enquêtés (22/50 : 44%), qui ont déclaré avoir contribué au bon fonctionnement de l'entreprise et les quelques innovations qu'ils ont apportées ont reçu des réactions favorables des autres collègues.

Nous ne nous sommes pas limité à identifier simplement les effets culturels qu'on peut observer chez les employeurs et les employés dans l'entreprise congolaise. Nous nous sommes intéressé aussi de l'impact de ces tares de la culture congolaise sur les pratiques de la gestion des ressources humaines. Nous avons donc extrapolé les

résultats de l'enquête sur le recrutement, la formation professionnelle, l'évaluation du rendement, la rémunération et la promotion.

1.8. Par rapport au recrutement

Question : Par quel mode avez-vous été recruté au sein de cette entreprise ?

Tableau n° 6. Mode de recrutement

N°	Réponses	f	%
	Mode de recrutement		
1.	Par test d'embauche	16	32
2.	Par connaissance (invitation personnelle, amitié)	16	32
3.	Par recommandation	12	24
4.	Autres moyens : stage professionnel	6	12
5.	Total	50	100

Les résultats du tableau n° 6 montrent que beaucoup de sujets d'enquête (28/50 : 56%) ont été recrutés par invitation personnelle et recommandation. C'est ce que nous avons appelé le communautarisme où l'on ne prend généralement que les gens de sa famille, de sa province, de son ethnie. Ceux qui ont reconnu avoir été embauchés par test et stage professionnel nous ont suivi pour nous expliquer en coulisse que ces tests d'embauche et le stage professionnel n'étaient que des formalités d'usage. Ce fait est très observé dans la gestion des ressources humaines au sein des entreprises.

1.9. Formation professionnelle

Question : Quels sont les critères de sélection pour être proposé à une formation ?

Tableau n° 7. Critères de sélection pour la formation

N°	Réponse	f	%
	Critères de sélection		
1.	Affinité	16	32
2.	Besoins liés au poste	14	28
3.	Résultats de l'évaluation	10	20
4.	Niveau d'études	6	12
5.	Pouvoir discrétionnaire du chef	4	8
6.	Total	50	100

Beaucoup d'enquêtés (30/50 : 60%) ont présenté des critères objectifs tels que les besoins liés au poste (14/50 : 28%), les résultats issus de l'évaluation (10/50 : 20%) et le niveau d'études (6/50 : 12%). Une portion assez importante des sujets d'enquête (20/50 : 40%) affirment que la sélection pour la formation professionnelle, à l'Institut National de Préparation Professionnelle, se fait sur base des affinités (16/50 : 32%) et de la volonté du chef (4/50 : 8%). Ces derniers résultats sont l'œuvre des tares culturelles appelées communautarisme associé au mythe du chef.

1.10. Evaluation du rendement

Question : Comment considérez-vous l'évaluation du rendement au sein de l'I.N.P.P. ?

Tableau n° 8. Résultats aux évaluations du rendement

N°	Réponse Evaluation du rendement	f	%
1.	Injuste	22	44
2.	Très injuste	6	12
3.	Juste	22	44
4.	Très juste	0	0
5.	Total	50	100

Les réponses quant aux évaluations de rendement dans le tableau n° 8, indiquent que la majorité des sujets enquêtés (28/50 : 50%) considèrent que les évaluations du rendement sont injustes ou très injustes. Ils ne peuvent cependant pas les contester pour ne pas être marginalisés par le chef. Pour obtenir des évaluations correctes, il faut tisser des relations d'affinité privées avec le chef. Une portion importante aussi des sujets (22/50 : 44%) considèrent comme justes les résultats de l'évaluation. Les résultats du tableau n° 8 montrent l'influence du mythe du chef et du communautarisme dans l'évaluation du rendement des travailleurs.

1.11. Par rapport à la promotion

Question : Par quel critère accède-t-on à la promotion à l'I.N.P.P. ?

Tableau n° 9. Conditions d'accès à la promotion

N°	Réponse	f	%
	Conditions d'accès		
1.	Etre compétent	6	12
2.	Etre bien coté	12	24
3.	Avoir l'ancienneté requise	6	12
4.	Etre de la famille du chef	8	16
5.	Etre connu par le chef	18	36
6.	Total	50	100

Pour 26 sujets d'enquête sur 50, soit 52%, la promotion à l'INPP est obtenue grâce à l'appartenance à la famille, à l'obéissance et à la connaissance par le chef. Même si une grande partie des enquêtés (6/50 : 12%) aient pointé la compétence, (12/50 : 24%) la bonne cotation et (6/50 : 12%) l'ancienneté, comme conditions à remplir pour accéder à la promotion, on observe encore la manifestation visible du communautarisme et du mythe de chef. Il use de son pouvoir discrétionnaire pour nommer les gens de sa famille et ceux qu'il connaît personnellement.

1.12. Discussion des résultats

La manière de percevoir les choses par le congolais l'entraîne à la perte de l'esprit critique, à l'atrophie de la raison en tant que pouvoir d'invention, de création, d'organisation et de transformation sociale. Le sens de responsabilité individuelle manque. La pensée magique toujours présente dans l'esprit est un handicap au progrès et au développement des africains.

Le chef d'entreprise, qu'il le veuille ou non, est conduit par l'esprit communautaire avec tendance de compromettre son autorité. Le pardon fait partie de sa vie quotidienne et ne pas satisfaire la demande de la famille constitue pour lui une attitude individualiste mal perçue par les siens, par la société. D'autres gestionnaires d'entreprise, grâce à leur niveau de formation élevé, s'efforcent de sortir et de réduire ces tares culturelles au bénéfice de la bonne gestion d'entreprise.

Le congolais ne doit pas oublier que la mauvaise gestion du temps contribue énormément à la réduction de la rentabilité, du chiffre d'affaire et du profit envisagé.

Le mythe du chef conduit inévitablement aux difficultés de fonctionnement de l'entreprise moderne. Ces difficultés se constatent d'une part, au niveau des collaborateurs qui obéissent aveuglement et d'autre part, au niveau des dirigeants qui, imbus du pouvoir excessif, tombent dans l'autoritarisme. La prédominance du mythe du chef au sein de l'entreprise aboutit généralement à une organisation stable en apparence, voilant en réalité de sérieux problèmes qui constituent des entraves à une bonne gestion dans la mesure où le pouvoir de décisions centralisé n'a toujours pas de meilleur feedback de ceux qui doivent les exécuter.

Il y a donc toujours la manifestation visible des tares culturelles sur les pratiques de la gestion des ressources humaines dans nos entreprises. Ces tares sont celles énoncées effectivement dans la première hypothèse. C'est ce qui confirme cette hypothèse. L'impact ces tares culturelles se manifeste par les éléments énoncés et décrites dans la deuxième hypothèse qui, elle aussi, est vérifiée et confirmée.

IV. CONCLUSION

Au terme de cette étude nous pouvons rappeler qu'elle s'est déroulée au sein de l'Institut National de Préparation Professionnelle, INPP en sigle, analysant l'influence de la culture congolaise sur la gestion des ressources humaines.

En l'abordant, notre préoccupation était d'identifier les tares de la culture congolaise et leur impact sur les pratiques de la gestion des ressources humaines dans l'entreprise. L'étude constitue aussi un cadre de réflexion pour les gestionnaires quant aux pistes de solution à explorer dans l'effort d'adaptation du management aux réalités congolaises.

Bref, les résultats observés ont permis de vérifier et de confirmer totalement et/ou partiellement les deux hypothèses énoncées au début. Ainsi, le manque de formation professionnelle, la négligence et l'incapacité, des travailleurs (60%) auxquels s'ajoute l'incapacité managériale des cadres dirigeants (32%) seraient à la base d'un mauvais fonctionnement d'une entreprise. La croyance aux forces occultes y intervient faiblement (8%) ; la volonté de Dieu ni les esprits ancestraux ne sont pas pris en compte dans la gestion d'une entreprise.

Les critères d'appartenance à un groupe au sein de l'entreprise tels l'ethnie/la tribu, la province, la commune ou le quartier de résidence (40%) sont prépondérants sur les autres critères tels que être dans le même service (20%), avoir le même niveau d'études (14%), avoir le même grade ou être de la même cohorte (16%).

Suivant la mentalité congolaise, le chef, le manager ne peut pas être abordé facilement pour lui suggérer des conseils (60%) ; mais il est perçu comme quelqu'un d'inconstable, d'autoritaire, qui mérite du respect (88%).

De même, le recrutement (56%), l'accès à la promotion (52%), la sélection à une formation professionnelle (40%) ou l'évaluation jugée injuste (66%) dépendent plus des affinités avec le chef plutôt que d'autres critères plus objectifs tels que le niveau d'études, la compétence, l'ancienneté dans le travail, etc.

Enfin, les résultats ont montré que la notion du temps, de l'heure n'est pas encore bien conceptualisée dans la mentalité congolaise, car 76% des sujets interrogés arrivent au travail après l'heure fixée par l'entreprise.

Sur base de ces résultats, il est urgent pour la République Démocratique du Congo de définir une véritable culture qui tienne compte de la dimension économique des entreprises. Selon le MINISTRE DE LA CULTURE ET DES ARTS (2006, p. 8), « Bien des Etats l'ont compris. En France, ANDRE MALRAUX s'employa à

démocratiser la culture et à assurer par son biais le prestige de son pays. En Chine, la culture occupe un rang élevé dans l'administration. »

Si les pratiques de gestion des ressources humaines ont fait des progrès aux Etats-Unis, en Europe et partout ailleurs, c'est parce qu'elles n'ont pas été le produit d'une transposition, mais plutôt de leur adaptation aux croyances et aux valeurs propres à ces sociétés. Pour réussir en République Démocratique du Congo, les pratiques de gestion doivent tenir compte des particularités propres à la réalité congolaise.

On parle du management français, du management japonais. On peut aussi parler du management congolais. L'éventualité d'un management congolais est sujette à une condition. Il faut d'abord commencer par définir les fondements et la philosophie de base de la direction dans la conception congolaise avant de solliciter le transfert des procédures ayant déjà fait preuve ailleurs. Toutefois, il est délicat de définir le système de références, des principes et des règles qui servent de point de départ aux délibérations ou réflexions sur lesquelles s'appuie le comportement typique du congolais en matière d'organisation. Ce comportement correspond à leur mentalité en générant des attitudes managériales spécifiques. Celles-ci traduisent implicitement le comportement managérial.

Ainsi donc, en ce qui concerne le management, le problème ne consiste pas à encenser nos cultures, ni à les diaboliser par rapport à d'autres, mais à déceler en leur sein des éléments positifs capables de servir de levain et de levier à une culture innovée de bonne gouvernance et de saine gestion. C'est ce qu'affirme A. KABOU (1991, p. 14) lorsqu'il énonce : « Il ne s'agit cependant pas d'un renoncement total aux valeurs africaines, mais de choisir celles qui pourraient fournir une base sociale à tout projet de développement cohérent et rejeter fermement les valeurs objectivement nuisibles au progrès. » Ce qui veut dire que s'il existe des éléments négatifs qui bloquent la bonne marche de l'entreprise, il existe aussi des éléments positifs que l'entreprise congolaise doit bien exploiter pour son épanouissement.

V. BIBLIOGRAPHIE

1. BAYART, J.F. (1989). **L'état en Afrique. La politique du ventre**. Paris : Fayard.
2. BRILMAN, J. (2003). **Les meilleures pratiques de management**. Paris : Organisations.
3. DUMONT, R. (1962). **L'Afrique noire est mal partie**, Paris : Seuil.
4. ETOUNGA MANGUELE, D. (1989). **L'Afrique a-t-elle besoin d'un programme d'ajustement culturel**. Paris : Nouvelles du Sud.
5. KABOU, A. (1991). **Et si l'Afrique refusait le développement**. Paris : L'Harmattan.
6. Ministère de la Culture et des Arts (2006). **La pratique culturelle de la 3^{ème} République : vers une citoyenneté culturelle en RDC**. Kinshasa : Médias Paul.
7. MUTUNDA MWEMBO, P. (2002). «Le comportement managérial du gestionnaire congolais face aux exigences de l'éthique». In **Culture et Développement de l'entreprise en République Démocratique du Congo. Acte du colloque**, n° 94, Kinshasa, Cadicec.
8. NKONGOLO, L. (2009). **Etude des facteurs de motivation et de l'implantation des ressources Humaines à l'atteinte des objectifs dans une entreprise**. Kinshasa : UNIKIN, FPSE, Mémoire de Licence, inédit.
9. SHOMBA KINYAMBA et al (2003). **La méthodologie de la recherche scientifique**. Kinshasa : MES.