

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI

**« LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL EN CONTEXTE
CONGOLAIS:
ANALYSE AUTOPRAXÉOGRAPHIQUE ET PROPOSITION D'UN
MODÈLE DIALOGIQUE »**

Mémoire présenté

dans le cadre du programme de maîtrise en gestion de personnes en milieu de travail
en vue de l'obtention du grade de **maître ès sciences (M. Sc.)**

PAR

© FELLY LAMBA MALUKAYA

Mai 2026

Composition du jury :

Nassar Alae Eddine, Université du Québec à Rimouski (UQAR), président du jury

Marie-Noëlle Albert, Université du Québec à Rimouski (UQAR), directrice de recherche.

Benjamin Nyamabo Mujanayi, Global Management Institute, membre externe.

Dépôt initial le 07/04/2026

Dépôt final le 19 mai 2026

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI
Service de la bibliothèque

Avertissement

La diffusion de ce mémoire ou de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire « *Autorisation de reproduire et de diffuser un rapport, un mémoire ou une thèse* ». En signant ce formulaire, l'auteur concède à l'Université du Québec à Rimouski une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de son travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, l'auteur autorise l'Université du Québec à Rimouski à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de son travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits moraux ni à ses droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, l'auteur conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont il possède un exemplaire.

À ma famille, pour sa patience,
sa confiance et son soutien de chaque
instant.

REMERCIEMENTS

Ce mémoire n'aurait pas vu le jour sans ceux qui ont choisi de m'accompagner, chacun à sa façon, dans ce chemin parfois difficile.

Ma famille d'abord. Sa patience, sa confiance et sa présence dans les moments de doute ont été mon ancre. Ce travail leur appartient autant qu'à moi.

Je remercie sincèrement ma directrice de mémoire, Madame Marie-Noëlle Albert. Elle a su guider ma réflexion sans jamais en imposer la direction, et maintenir une exigence bienveillante tout au long du parcours. Sa maîtrise de l'autopraxéographie et sa disponibilité ont rendu ce travail possible. Je lui en suis profondément reconnaissant.

À tous ceux qui ont contribué, de près ou de loin, à ce projet : merci.

RÉSUMÉ

Ce mémoire porte sur le changement organisationnel tel qu'il se construit, se négocie et se stabilise en République démocratique du Congo. Les modèles dominants du changement reposent sur des présupposés culturels et institutionnels qui limitent leur pertinence dans des environnements où les sphères professionnelle, communautaire et symbolique sont profondément imbriquées.

Le matériau empirique est constitué de cinq récits tirés du parcours professionnel de l'auteur en RDC : direction d'une organisation associative, expérience en cabinet notarial, candidature à un poste de direction, présidence d'un département jeunesse d'église, et situations liées aux pratiques informelles de négociation.

La méthode retenue est l'autopraxéographie, démarche qualitative qui transforme l'expérience professionnelle en matériau scientifique par un travail de mise en récit et de confrontation théorique.

L'analyse dégage cinq logiques transversales : le bricolage technologique, la légitimité sacrée, le silence sécuritaire, la redevabilité communautaire et la reconnaissance stratégique. En réponse, cette recherche propose un modèle dialogique du changement organisationnel articulant tensions structurelles, négociations relationnelles, hybridations et équilibres métastables.

Mots clés : changement organisationnel, République démocratique du Congo, autopraxéographie, modèle dialogique, logiques relationnelles, résistance au changement, légitimité, management situé, tensions organisationnelles, bricolage

ABSTRACT

This thesis examines organizational change as it is constructed, negotiated, and stabilized in the Democratic Republic of Congo. Dominant change frameworks rest on assumptions that limit their relevance in environments where professional, community, and symbolic spheres are deeply intertwined.

Five narratives drawn from the author's professional experience in the DRC form the empirical basis: associative management, notarial practice, church leadership, a job application process, and informal negotiation situations. The method applied is autopraxeography, a qualitative approach that transforms professional experience into scientific knowledge through structured narration and theoretical confrontation.

The analysis identifies five cross-cutting logics: technological bricolage, sacred legitimacy, security silence, community accountability, and strategic recognition. This research proposes a dialogical model of organizational change describing a circular dynamic of structural tensions, relational negotiations, hybridizations, and metastable equilibria.

Keywords: organizational change, Democratic Republic of Congo, autopraxeography, dialogical model, relational logics, resistance to change, legitimacy, situated management, organizational tensions, bricolage

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	ix
RÉSUMÉ	xi
ABSTRACT	xiii
TABLE DES MATIÈRES	xv
LISTE DES TABLEAUX	xix
LISTE DES FIGURES	xxi
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES	xxiii
INTRODUCTION GÉNÉRALE	25
CHAPITRE 1 CADRE CONCEPTUEL	29
1.1 LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL : FONDEMENTS THÉORIQUES ET PERSPECTIVES ANALYTIQUES	31
1.1.1 Définition et aperçu général : d'un changement planifié à une dynamique émergente	31
1.1.2 Facteurs et mécanismes du changement organisationnel	36
1.1.3 Modèles et typologies du changement : ordonner la complexité	38
1.1.4 La résistance au changement : un concept en débat	41
1.1.5 Culture et leadership : les deux leviers du changement	43
1.2 CHANGEMENT ORGANISATIONNEL EN CONTEXTE AFRICAIN	47
1.2.1 Héritages, hybridité et pluralisme normatif	47
1.2.2 Le leadership comme travail de légitimation culturelle	48
1.2.3 La résistance au changement comme protection multidimensionnelle	49
1.2.4 Le leadership comme pratique de régulation des équilibres	49
1.2.5 Synthèse conceptuelle : vers une lecture située du changement	50
1.3 LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL DANS LE CONTEXTE CONGOLAIS	52
1.3.1 L'héritage colonial et la trajectoire d'extraversion	52

1.3.2	Autorité et gouvernance organisationnelle : entre sacré et normes pratiques	55
1.3.3	Stratégies d'acteurs : l'expertise de la survie	57
1.3.4	Synthèse analytique : vers un équilibre métastable	60
1.4	OBJECTIFS ET QUESTIONS DE RECHERCHE	62
1.4.1	Objectif général	62
1.4.2	Objectifs spécifiques	62
1.4.3	Questions de recherche	63
1.4.4	Pertinence de la recherche	64
1.5	CONCLUSION DU CHAPITRE 1	65
CHAPITRE 2 CADRE MÉTHODOLOGIQUE		67
2.1	POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE	67
2.2	AUTOPRAXÉOGRAPHIE	69
2.2.1	Choix de la méthode	69
2.2.2	Processus de la méthode	70
2.2.3	Limites de la démarche autopraxéographique	72
2.3	ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE	73
2.4	UTILISATION DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE	74
2.5	CONCLUSION DU CHAPITRE 2	74
CHAPITRE 3 TÉMOIGNAGE		77
3.1	THÈME 1 : MODERNISATION TECHNOLOGIQUE ET RÉALITÉ SOCIALE	77
3.1.1	Contexte du changement numérique	77
3.1.2	Résistance et accompagnement	80
3.2	THÈME 2 : DIMENSION SPIRITUELLE ET LEADERSHIP ÉTHIQUE	82
3.2.1	La foi comme moteur de persévérance	82
3.2.2	Compatibilité spirituelle et rejet implicite	85
3.2.3	La spiritualité comme critère d'exclusion	87
3.3	THÈME 3 : CULTURE HIÉRARCHIQUE ET PEUR DE LA REMISE EN QUESTION	90
3.4	THÈME 4 : SOLIDARITÉ COMMUNAUTAIRE ET PERFORMANCE INDIVIDUELLE	92

3.5	THÈME 5 : CORRUPTION DOUCE ET CULTURE DU CADEAU	94
3.5.1	Les cadeaux qui ouvrent les portes	94
3.5.2	Quand la culture du cadeau bloque le changement	97
3.6	SYNTHÈSE TRANSVERSALE	100
3.7	CONCLUSION DU CHAPITRE 3	103
	CHAPITRE 4 ANALYSE ET DISCUSSION	105
4.1	ANALYSE	105
4.1.1	Résistances technologiques et fracture numérique	106
4.1.2	Spiritualité et formes de légitimité organisationnelle	108
4.1.3	Culture hiérarchique et silence organisationnel	110
4.1.4	Solidarité communautaire et performance : tension évaluative située ...	111
4.1.5	Économie relationnelle et rituels de reconnaissance	113
4.1.6	Synthèse analytique : vers une qualification des dynamiques d'inertie	114
4.2	DISCUSSION : VERS UNE MODÉLISATION SITUÉE DE L'INERTIE ORGANISATIONNELLE	115
4.2.1	Rationalité infrastructurelle : ajustement adaptatif et production située de sens	115
4.2.2	Légitimité sacrée : entre autorité légale-rationnelle et reconnaissance charismatique	120
4.2.3	Silence sécuritaire : entre distance hiérarchique et climat de sécurité psychologique	124
4.2.4	Redevabilité communautaire : entre capital social et logique de l'honneur	128
4.2.5	Reconnaissance stratégique ambivalente	132
4.2.6	Synthèse théorique et modélisation dialogique	136
4.2.7	Portée, contributions et limites du modèle dialogique	140
	CONCLUSION GÉNÉRALE	144
	RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	148

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1	Tension structurante dans les définitions du changement organisationnel	32
Tableau 2	Synthèse des facteurs déclencheurs du changement organisationnel	37
Tableau 3	Grille synthétique des typologies du changement organisationnel	41
Tableau 4	Évolution conceptuelle de la résistance au changement	43
Tableau 5	Les trois piliers du contexte organisationnel africain	48
Tableau 6	Le leadership comme travail de légitimation en contexte africain	52
Tableau 7	Démarche autopraxéographique en trois étapes	72
Tableau 8	Synthèse des épisodes empiriques clés et des tensions associées	102
Tableau 9	Articulation trilogique de la rationalité infrastructurelle	119
Tableau 10	Analyse comparative des logiques de légitimité	123
Tableau 11	Analyse comparative des logiques du silence sécuritaire	127
Tableau 12	Comparaison des régimes de redevabilité	131
Tableau 13	Analyse comparative des logiques de reconnaissance stratégique	135

LISTE DES FIGURES

Figure 1. Modèle dialogique du changement organisationnel	139
---	-----

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

ARPTC	Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications du Congo
GRH	Gestion des ressources humaines
ONU	Organisation des Nations Unies
ONU-RDC	Organisation des Nations Unies, programme en République démocratique du Congo
PME	Petites et moyennes entreprises
RDC	République Démocratique du Congo
UQAR	Université du Québec à Rimouski

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Le changement organisationnel n'est plus une option ; il constitue le rythme de fond des institutions contemporaines, contraintes à une réinvention permanente par des basculements technologiques et économiques incessants. Pour décoder ces mouvements, la science de la gestion a produit, dès le milieu du XX^e siècle, des cadres de référence devenus incontournables.

Les travaux de Lewin (1947) et Kotter (1996) ont ainsi fourni les cadres conceptuels dominants de la conduite du changement. Bien que ces modèles conservent une force analytique certaine dans leurs contextes d'origine, ils transportent avec eux des postulats culturels et institutionnels dont l'universalité mérite d'être questionnée.

Cette interrogation ne vise pas à invalider ces cadres fondateurs, mais plutôt à en examiner les conditions de transférabilité au sein d'environnements où les régulations formelles et informelles s'entrecroisent de manière plus marquée.

Dès que l'on tente d'importer ces schémas en Afrique subsaharienne, et plus singulièrement en République démocratique du Congo (RDC), des zones de friction se manifestent. Le terrain congolais, caractérisé par une fragilité institutionnelle chronique et la prédominance des réseaux relationnels, redéfinit les règles du jeu. Ici, la sphère professionnelle est indissociable des solidarités communautaires. Dans un tel environnement, la transformation n'emprunte que rarement des sentiers linéaires ; elle se négocie au croisement de logiques symboliques et informelles qui échappent souvent aux radars de la planification classique.

Il ne s'agit pas d'affirmer une singularité radicale du contexte congolais, mais de reconnaître que certaines variables, institutionnelles, relationnelles et symboliques, y acquièrent une intensité particulière qui infléchit les dynamiques de transformation.

C'est cette tension entre théorie et terrain qui est au cœur de ce mémoire. Chercheur et praticien à la fois, j'ai voulu comprendre ce qui permet ou bloque le changement dans l'espace congolais. Il ne s'agit pas de raconter mon vécu pour ce qu'il vaut en lui-même, mais de le soumettre à un travail réflexif rigoureux pour en extraire une connaissance utile au-delà de mon cas particulier.

Le problème central de ce travail tient en une interrogation : comment théoriser le changement organisationnel en RDC sans sacrifier la rigueur analytique à la complexité du terrain ? Il s'agit de trouver le point d'articulation entre les théories globales et des dynamiques locales, souvent plus souterraines mais ô combien déterminantes.

Pour y répondre, j'ai choisi l'autopraxéographie (Albert & Michaud, 2023, p. 13). Cette méthode transforme une expérience pratique en savoir scientifique, à travers la mise en récit et la confrontation avec la littérature. L'enjeu n'est pas de me raconter, mais de produire une connaissance qui puisse être utile à d'autres, tout en assumant que ce savoir vient d'un point de vue situé.

Face à ces constats, l'ensemble de la démarche sera guidé par une question de recherche centrale : « Comment le changement organisationnel est-il construit, négocié et stabilisé dans le cas étudié en République démocratique du Congo, et comment cette compréhension permet-elle d'élaborer un cadre analytique dialogique situé ? » (cf. section 1.4.3)

Ce travail s'appuie sur trois axes. Le premier identifie les points de résistance que l'on rencontre quand on applique des modèles de gestion occidentaux dans le contexte congolais. Le deuxième fait ressortir cinq logiques qui structurent concrètement les transformations observées : le bricolage technologique, la légitimité sacrée, le silence sécuritaire, la redevabilité communautaire et la reconnaissance stratégique. Le troisième s'efforce de formaliser une réponse théorique à travers le modèle dialogique du changement organisationnel, proposant de rendre compte de l'instabilité régulée et des arbitrages constants qui ont marqué mes interventions de terrain.

Ce travail apporte trois types de contributions. Sur le plan théorique, il propose une lecture qui remet la négociation et la durée au cœur du changement, sans prétendre remplacer les modèles existants. Sur le plan méthodologique, il montre que l'autopraxéographie peut produire des savoirs utiles en sciences de gestion. Sur le plan pratique, il donne aux managers en RDC des repères concrets pour naviguer entre la règle formelle et les exigences des solidarités locales.

Le cheminement du mémoire s'organise autour de quatre chapitres. Le premier construit le cadre conceptuel du changement organisationnel en progressant des théories générales vers le contexte africain puis congolais, avant de formuler les objectifs et la question de recherche qui structurent l'ensemble du travail. Le deuxième détaille le protocole méthodologique autopraxéographique retenu pour transformer une expérience de terrain en savoir scientifique rigoureux. Le troisième donne corps à la recherche à travers cinq récits de pratique tirés du parcours professionnel de l'auteur en RDC. Le quatrième soumet ces données empiriques à une analyse théorique approfondie pour aboutir à la proposition d'un modèle dialogique du changement, avant d'en discuter les apports, les limites et les perspectives.

CHAPITRE 1

CADRE CONCEPTUEL

Ce chapitre construit le socle conceptuel nécessaire pour répondre à la question centrale de ce mémoire : comment le changement organisationnel est-il construit, négocié et stabilisé en République démocratique du Congo, et comment cette compréhension permet-elle d'élaborer un cadre analytique dialogique situé ? Pour y répondre rigoureusement, il est nécessaire de traverser trois niveaux de cadrage théorique progressifs. Le premier examine les fondements généraux du changement organisationnel tels que la littérature internationale les a formalisés (section 1.1). Le deuxième situe ces théories dans le contexte organisationnel africain, en interrogeant leur transférabilité (section 1.2). Le troisième ancre la réflexion dans les dynamiques propres à la République démocratique du Congo (section 1.3). Les objectifs de recherche et la question directrice qui structurent l'ensemble du travail sont formulés en section 1.4, à l'issue de ce parcours conceptuel.

Selon une perspective largement partagée dans la littérature managériale (Burnes, 2017, p.16 ; Hayes, 2014), le changement organisationnel semble être devenu une condition structurelle pour les organisations, qu'elles relèvent du secteur public ou privé. Elles sont en effet incitées à modifier leurs structures, processus et modes de fonctionnement pour répondre à un environnement dont l'instabilité économique, l'accélération technologique et les mutations sociales sont devenues les caractéristiques saillantes (Burnes, 2017, p. 16). Pourtant, un écart persiste entre la valorisation managériale du changement et la réalité contrastée des résultats obtenus. Cet écart constitue un point d'entrée analytique majeur : il invite à interroger non seulement les pratiques managériales, mais aussi les cadres théoriques mobilisés pour les orienter.

Les travaux de John P. Kotter ont été parmi les premiers à documenter l'ampleur de cet écart. Son analyse, portant sur une centaine d'organisations, révèle une tendance lourde :

selon lui, la majorité des programmes de transformation échouent à atteindre leurs objectifs. Kotter (1995) attribue ces échecs à des erreurs managériales récurrentes, mais surtout à une conception qu'il juge erronée du changement, souvent perçu comme un événement ponctuel plutôt qu'un processus séquentiel et cumulatif. Il avertit que « sauter des étapes ne crée qu'une illusion de rapidité et ne produit jamais un résultat satisfaisant » (Kotter, 1995, p. 59).

Une tension fondamentale apparaît ainsi : la volonté de contrôle managérial, incarnée par les démarches planifiées, se heurte à la complexité intrinsèque des organisations. C'est ici que la pensée de John Hayes devient éclairante. Pour Hayes (2014), le changement ne saurait être réduit à une opération technique ou à l'application de modèles prescriptifs. Il s'agit plutôt d'un processus complexe, où interagissent des dimensions structurelles, humaines, mais aussi culturelles et politiques, au sein de systèmes ouverts. Dans cette perspective, toute modification d'un élément du système peut engendrer des effets indirects et souvent imprévisibles sur l'ensemble.

Hayes (2014) insiste sur le fait que les résultats du changement ne sont jamais totalement maîtrisables. L'écart entre les intentions des dirigeants et les effets réellement observés n'est donc pas une anomalie, mais apparaît plutôt comme une caractéristique inhérente aux transformations organisationnelles. Dès lors, le changement s'apparente moins à un projet qu'à une trajectoire d'ajustements. Hayes (2014) prolonge cette idée en soulignant la dimension d'apprentissage collectif. Changer, ce n'est pas seulement introduire de nouvelles procédures ; c'est aussi, et peut-être surtout, un processus où les acteurs ajustent leurs pratiques à partir de l'expérience, des rétroactions, voire des erreurs. Pour cet auteur, le changement devient une forme d'adaptation continue, où l'enjeu est moins de supprimer l'incertitude que d'apprendre à la gérer. Une fracture conceptuelle se creuse ainsi entre une conception séquentielle et maîtrisable du changement et une conception adaptative et processuelle.

C'est cette tension qui traverse tout ce chapitre.

1.1 LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL : FONDEMENTS THÉORIQUES ET PERSPECTIVES ANALYTIQUES

Le changement organisationnel s'est imposé comme un champ d'étude central en sciences de gestion (Burnes, 2017, p. 16), mais il ne repose sur aucune théorie unifiée. Cette absence de théorie unifiée ne signifie pas une faiblesse disciplinaire, mais témoigne plutôt d'une pluralité de traditions analytiques qui abordent le phénomène sous des angles distincts. Les travaux existants présentent le changement organisationnel comme un ensemble de courants théoriques hétérogènes, issus de cadres conceptuels distincts, parfois concurrents (Hayes, 2014). Hayes (2014) souligne que le champ de la gestion du changement ne repose pas sur une théorie unique et cohérente, mais s'appuie plutôt sur un éventail de perspectives théoriques diverses. Abondant dans ce sens, Burnes (2017) rappelle que ce champ s'est construit par accumulation, agrégeant des contributions venues de la psychologie sociale, de la sociologie des organisations ou encore du management stratégique.

Cette hétérogénéité oblige à distinguer clairement les approches prescriptives, explicatives et interprétatives, sans les confondre.

1.1.1 Définition et aperçu général : d'un changement planifié à une dynamique émergente

Comme le rappellent plusieurs auteurs (Burnes, 2017, p. 16 ; Hayes, 2014), les premières conceptualisations, issues d'une quête de stabilité et de contrôle, envisageaient le changement comme une intervention rationnelle, planifiée, visant à faire passer l'organisation d'un état A jugé insatisfaisant à un état B jugé plus désirable. Cette structuration s'inscrit directement dans la tradition inaugurée par Lewin (1947a), pour qui le changement implique une modification d'un équilibre quasi-stationnaire par un processus de dégel, déplacement et regel. Cette vision a toutefois été progressivement remise en cause. Face à la complexité croissante des environnements, le changement s'est

révélé être un phénomène dynamique, façonné par les interactions entre acteurs, les contraintes du contexte et les interprétations construites dans l'action (Tsoukas & Chia, 2002).

Une tension traverse ce champ : d'un côté, on cherche à stabiliser l'organisation pour que l'action collective soit possible ; de l'autre, on reconnaît que les environnements contemporains sont structurellement instables.

Cette tension sera centrale dans l'élaboration du modèle dialogique proposé au chapitre 4. Le tableau suivant met en regard ces deux grandes orientations.

Tableau 1
Tension structurante dans les définitions du changement organisationnel

Dimension analytique	Approche (fondatrice)	planifiée	Approche (contemporaine)	émergente
Vision du changement	Intervention discrète, séquentielle et pilotée		Processus continu, émergent et adaptatif	
Logique dominante	Contrôle, optimisation	prévisibilité,	Interprétation, ajustement, négociation	
Rôle du management	Piloter, orchestrer, stabiliser		Accompagner, faciliter, donner du sens	
Métaphore	L'organisation comme une machine réglable		L'organisation comme un système vivant en devenir	
Auteurs de référence	Lewin (1947a) ; Kotter (1996)		Weick (1995) ; Orlikowski (1996) ; Tsoukas & Chia (2002)	

Note. Ce tableau met en évidence l'évolution des perspectives sur le changement organisationnel, passant d'une vision de contrôle vers une vision d'adaptation continue.

1.1.1.1 Les définitions fondatrices : l'ère de la planification

Les premières définitions du changement s'ancrent dans ce que la littérature nomme l'approche planifiée. L'idée centrale est que le changement peut être conçu, piloté et stabilisé par des interventions rationnelles, où l'organisation est généralement vue comme un système dont l'équilibre peut être modifié intentionnellement. La pensée de Kurt Lewin est ici fondatrice. S'appuyant sur ses travaux sur la dynamique de groupe, Lewin conceptualise le changement comme la modification d'un équilibre quasi-stationnaire. Il insiste sur le fait /qu'une transformation durable ne se limite pas à l'atteinte d'un nouvel état ; elle doit viser la stabilisation de ce nouvel équilibre. Comme il l'écrit, « un changement réussi comprend donc trois aspects : le dégel (si nécessaire) du niveau actuel L1, le déplacement vers le nouveau niveau L2, et le regel de la vie du groupe au nouveau niveau »¹ (Lewin, 1947a, p. 35). Cette formulation, souvent résumée par le triptyque « dégel-mouvement-regel », a profondément marqué la pensée managériale.

Dans cette logique, le changement est un processus séquentiel où il faut d'abord ébranler les routines, puis introduire de nouvelles pratiques, et enfin les institutionnaliser pour éviter un retour en arrière. Le rôle du management y devient essentiellement prescriptif : diagnostiquer, définir une cible et orchestrer la transition. Cependant, plusieurs auteurs, dont Burnes (2004, p. 995)², invitent à nuancer cette lecture, montrant que Lewin n'a jamais réduit le changement à une simple procédure technique, mais l'inscrivait dans une dynamique sociale plus large. Cette relecture est importante pour éviter une opposition simpliste entre modèles « anciens » et « modernes » et reconnaître que l'approche planifiée

¹ « *A successful change includes therefore three aspects: unfreezing (if necessary) the present level L1, moving to the new level L2, and freezing group life on the new level.* » (Lewin, 1947a, p. 35).

² Burnes (2004, p. 995) : « *When seen in isolation, the 3-Step model can be portrayed as simplistic. When seen alongside the other elements of Lewin's Planned approach, it becomes a much more robust approach to change.* » (traduction de l'auteur). Le modèle en trois étapes acquiert sa pleine robustesse lorsqu'il est replacé dans l'ensemble de la Field Theory et de la recherche-action de Lewin.

ne constitue pas une erreur théorique, mais une proposition située historiquement, dont la portée dépend des caractéristiques du contexte organisationnel.

1.1.1.2 Les définitions contemporaines : l'ère de l'interprétation et de l'agilité

À partir des années 1980, une inflexion majeure s'opère. Sans rompre totalement avec l'héritage planifié, les travaux contemporains questionnent l'idée même qu'un changement puisse être entièrement conçu et contrôlé par des dispositifs formels. Cette inflexion est portée notamment par les travaux de Karl E. Weick sur le sensemaking. Pour Weick (1995, p. 13), la réalité organisationnelle n'est pas une donnée objective ; elle se construit à travers des processus interprétatifs continus par lesquels les individus tentent de rendre une situation ambiguë compréhensible a posteriori. Dans cette perspective, les structures organisationnelles sont continuellement produites et reproduites par l'action.

Wanda J. Orlikowski (1996) prolonge cette approche en montrant que la transformation organisationnelle est vue ici comme une improvisation continue, mise en œuvre par des acteurs organisationnels qui tentent de donner un sens au monde et d'y agir de manière cohérente (Orlikowski, 1996, p. 65, traduction de l'auteur)³. Là où Lewin insistait sur la stabilisation d'un nouvel équilibre, Orlikowski met en évidence la dimension continue et située des ajustements. L'approche processuelle de Langley et al. (2013) formalise ce déplacement en invitant à analyser comment et pourquoi les choses émergent, se développent, croissent ou se terminent au fil du temps (Langley et al., 2013, p. 1, traduction de l'auteur)⁴. Le dialogue entre ces approches révèle ainsi un déplacement théorique majeur : la question n'est plus seulement « comment conduire un changement », mais « comment le changement se déploie-t-il dans le temps ».

³ Texte original : « Organizational transformation is seen here to be an ongoing improvisation enacted by organizational actors trying to make sense of and act coherently in the world. » (Orlikowski, 1996, p. 65).

⁴ Texte original : « Process studies focus attention on how and why things emerge, develop, grow, or terminate over time. » (Langley et al., 2013, p. 1).

1.1.1.3 Les définitions récentes : du changement stabilisé au devenir organisationnel

Les approches les plus récentes semblent prolonger, voire radicaliser, la perspective processuelle en proposant une conception du changement comme un devenir continu. Dans ce cadre, le changement n'est plus seulement perçu comme une anomalie à gérer, mais comme la condition ordinaire de l'existence organisationnelle. Cette inflexion ontologique est notamment portée par les travaux de Tsoukas et Chia (2002) sur le concept de *organizational becoming* (devenir organisationnel). Pour eux, les organisations ne sont pas des entités stables qui subissent des changements, mais des réalités en perpétuelle constitution. Ils soutiennent que « le changement, selon nous, est le retissage des toiles de croyances et des habitudes d'action des acteurs pour s'adapter aux nouvelles expériences acquises par les interactions »⁵ (Tsoukas & Chia, 2002, p. 567). Cette définition met en lumière le caractère relationnel et situé du changement, qui résulte de la reconfiguration progressive des croyances et des pratiques. Il ne s'agit plus d'un passage d'un état A à un état B, mais d'un processus permanent de réajustement.

Comme vu précédemment, cette conception entre en tension avec l'approche planifiée de Lewin (1947a), pour qui la stabilisation est un objectif final, alors qu'elle n'est ici qu'un moment provisoire dans un flux continu. L'évolution des définitions du changement organisationnel ne marque pas un abandon des modèles fondateurs, mais un déplacement progressif du regard : du contrôle vers l'interprétation, de la séquence vers la trajectoire, et de la stabilisation vers le devenir. C'est dans cet espace que s'inscrit le présent travail.

⁵ Texte original : « Change, we argue, is the reweaving of actors' webs of beliefs and habits of action to accommodate new experiences obtained through interactions. » (Tsoukas & Chia, 2002, p. 567).

1.1.2 Facteurs et mécanismes du changement organisationnel

Analyser le changement organisationnel revient à en identifier les forces déclenchantes et les mécanismes de déploiement. Selon Hayes (2014), les facteurs renvoient aux pressions, internes ou externes, qui rendent le changement nécessaire, tandis que les mécanismes désignent les processus par lesquels les transformations prennent corps dans l'organisation.

1.1.2.1 Les facteurs déclencheurs du changement organisationnel

Bien que le changement soit de plus en plus perçu comme un processus continu, il ne se manifeste généralement pas indépendamment de tensions concrètes. La littérature distingue classiquement les pressions externes des pressions internes.

A. Rupture de l'équilibre (Lewin)

Dans sa théorie des champs, Kurt Lewin (1947a)⁶ a posé une pierre angulaire : le changement est une réponse à une rupture de l'«équilibre quasi-stationnaire». Toute organisation est maintenue dans une stabilité relative par des forces opposées qui se neutralisent. Le changement ne peut donc survenir que lorsque cet équilibre est perturbé, c'est-à-dire lorsque les forces motrices l'emportent sur les forces restrictives.

B. Pressions concurrentielles et institutionnelles (Porter ; DiMaggio & Powell)

Au-delà du cadre général de Lewin, Michael Porter (2008, p.80) analyse les pressions concurrentielles qui conditionnent la performance et la survie d'une organisation.

⁶ *L'équilibre est dit quasi-stationnaire car il représente un état de tension constante entre des forces motrices (driving forces) et des forces restrictives (restraining forces), et non un état de repos absolu. Lewin (1947a, pp. 13-16) : « Change and constancy are relative concepts; group life is never without change, merely differences in the amount and type of change exist. »*

DiMaggio et Powell (1983, p. 150)⁷ montrent que les organisations tendent également à se ressembler pour répondre à des exigences de légitimité sociale, par des mécanismes coercitifs, mimétiques ou normatifs.

C. Dynamiques internes (Greenwood & Hinings)

Greenwood et Hinings (1996, p. 1023) soulignent que la manière dont une organisation réagit aux pressions externes dépend des dynamiques de pouvoir internes. La trajectoire du changement (convergente ou radicale) dépend de la configuration des intérêts et des rapports de force entre les groupes.

Tableau 2

Synthèse des facteurs déclencheurs du changement organisationnel

Niveau d'analyse	Type de pression identifiée	Auteurs de référence
Organisationnel	Rupture de l'équilibre quasi-stationnaire interne	Lewin (1947a)
Concurrentiel	Forces du marché, rivalité sectorielle, disruption	Porter (2008, p. 80)
Institutionnel	Isomorphisme, légitimité sociale, conformité normative	DiMaggio et Powell (1983)
Interne	Dynamiques de pouvoir, rapports de force entre groupes	Greenwood et Hinings (1996, p. 1032)

Note. Tableau synthétisé à partir des théories sur les pressions organisationnelles.

⁷ DiMaggio et Powell (1983) distinguent trois mécanismes d'isomorphisme institutionnel : coercitif (p. 150), pressions formelles et informelles ; mimétique (p. 151), imitation face à l'incertitude ; normatif (p. 152), professionnalisation et réseaux professionnels.

1.1.2.2 Les mécanismes du changement : entre structuration formelle et dynamiques émergentes

La littérature, notamment Burnes (2017, p. 16), distingue classiquement deux registres de mécanismes. Les mécanismes formels (comités de pilotage, plans d'action, etc.) relèvent d'une logique descendante et planifiée (Kotter, 1995). Ils offrent un cadre explicite mais peuvent se révéler rigides dans des environnements complexes. Les mécanismes informels (discussions, expérimentations locales, etc.) relèvent d'une logique ascendante et émergente (Weick, 1995 ; Orlikowski, 1996). Ils permettent une adaptation rapide mais peuvent engendrer une perte de cohérence stratégique. Comme le souligne Hayes (2014), l'efficacité du changement repose sur une articulation équilibrée entre ces deux registres.

1.1.3 Modèles et typologies du changement : ordonner la complexité

Face à la complexité du changement, la recherche en gestion a développé une pluralité de modèles et de typologies pour en ordonner la compréhension. Ces approches ne sont pas des prescriptions, mais des outils analytiques qui proposent différentes manières de penser le déroulement, les temporalités et les logiques du changement. L'objectif n'est pas de trouver une méthode universelle, mais de voir comment la littérature a organisé sa réflexion sur le sujet.

L'examen suivra trois logiques de modélisation principales : les modèles séquentiels (1.1.3.1), qui voient le changement comme un processus structuré, composé d'étapes, et potentiellement pilotable ; les modèles émergents et continus (1.1.3.2), qui conçoivent le changement comme un processus non linéaire, un flux permanent d'actions et d'ajustements ; les typologies du changement (1.1.3.3), qui classent la diversité des situations de changement (intensité, portée) pour adapter l'analyse. Ce parcours ne cherche pas à opposer ces cadres. Il veut montrer les tensions qui les traversent et qui seront utiles pour la suite.

1.1.3.1 Les modèles séquentiels : la recherche d'un parcours structuré

Les modèles séquentiels reposent sur l'idée que le changement peut être décomposé en phases ou étapes distinctes, ordonnées logiquement. Ils sont majoritairement issus de l'approche planifiée et visent à fournir un cadre d'action aux managers. Le modèle de Lewin (1947a) est le précurseur de cette approche. Plus récemment, le modèle en huit étapes de Kotter (1996) est devenu une référence incontournable. Il propose une séquence d'actions pour surmonter l'inertie et ancrer le changement : créer un sentiment d'urgence, former une coalition directrice, développer une vision, etc. Kotter insiste sur l'importance de respecter l'ordre des étapes, affirmant que « sauter des étapes ne crée qu'une illusion de vitesse et ne produit jamais un résultat satisfaisant »⁸ (Kotter, 1996, p. 21).

1.1.3.2 Les modèles émergents et continus : penser le changement comme processus en construction

En opposition aux modèles séquentiels, les approches émergentes conçoivent le changement comme un processus non linéaire, imprévisible et continu. Le changement n'est plus un événement, mais un flux continu d'actions et d'interprétations. Cette perspective s'appuie sur les travaux fondateurs de Weick (1995, p. 4) sur le sensemaking, d'Orlikowski (1996) sur l'improvisation organisationnelle, et de Tsoukas et Chia (2002) sur le devenir organisationnel. Pour ces auteurs, le changement ne suit pas un parcours prédéfini ; il se construit progressivement dans les interactions quotidiennes et les ajustements pratiques. L'enjeu n'est donc pas de choisir entre planification et émergence, mais de reconnaître la tension constitutive entre l'intention stratégique et la dynamique interprétative.

⁸ Texte original : « *Skipping steps only creates an illusion of speed and never produces a satisfying result.* » (Kotter, 1996, p. 21). Note : formulation légèrement distincte de l'article de 1995 (note 1) qui utilise « *creates only the illusion* » au lieu de « *only creates an illusion* ». Les deux coexistent car ils renvoient à deux publications distinctes.

Ces perspectives émergentes convergent vers une conception du changement que la pensée complexe permet de formaliser philosophiquement. Morin (2005, p. 99)⁹ pose le principe de dialogie comme fondement d'une intelligibilité nouvelle des systèmes humains: contrairement à la dialectique classique qui résout les contradictions dans une synthèse finale, la dialogie maintient deux logiques à la fois antagonistes et complémentaires au sein d'une même unité. L'ordre et le désordre n'y sont pas des états successifs, mais des forces simultanées qui collaborent pour produire de l'organisation. Ce principe n'est pas convoqué ici comme cadre général de ce mémoire, mais comme horizon théorique précis : il fournira, au chapitre 4, l'architecture conceptuelle du modèle dialogique du changement organisationnel proposé en réponse aux dynamiques observées sur le terrain congolais.

1.1.3.3 Les typologies du changement : structurer la diversité des transformations

Les modèles séquentiels et émergents présentés précédemment ne visent pas à classer systématiquement les formes de transformation. La littérature a développé à cette fin des typologies complémentaires. Nadler et Tushman (1989, p. 196)¹⁰ distinguent les changements selon leur portée (incrémentielle ou stratégique) et leur temporalité (réactive ou anticipatoire), aboutissant à quatre configurations : tuning, adaptation, réorientation et recréation. Gersick (1991, p. 10)¹¹ propose quant à lui le paradigme de l'équilibre ponctué, alternant de longues périodes de stabilité et de brèves ruptures révolutionnaires. Mintzberg et Waters (1985, p. 258) prolongent cette réflexion en distinguant les stratégies délibérées des stratégies émergentes. Ces typologies offrent un vocabulaire analytique utile pour qualifier la nature des transformations. Dans le cas étudié en RDC, les dynamiques

⁹ Morin (2005, p. 99) : « Le principe dialogique nous permet de maintenir la dualité au sein de l'unité. Il associe deux termes à la fois antagonistes et complémentaires. » La dialogie diffère de la dialectique en ce qu'elle ne résout pas les contradictions dans une synthèse finale mais maintient leur tension productrice. Ce principe constitue le socle philosophique du modèle dialogique développé au chapitre 4 (cf. section 4.2.6).

¹⁰ Textes originaux (Nadler & Tushman, 1989, p. 196) : incrémentiel : « focus on individual components » ; stratégique : « address the whole organization, including strategy » ; réactif : « clearly in response to an event » ; anticipatoire : « initiated, not in response to events but in anticipation of external events. »

¹¹ Texte original : « an alternation between long periods when stable infrastructures permit only incremental adaptations, and brief periods of revolutionary upheaval. » (Gersick, 1991, p. 10).

observées ne s'inscrivent dans aucune de ces configurations de façon exclusive : elles révèlent plutôt une hybridation permanente entre logiques réactives et adaptations informelles, ce qui justifie le recours à un cadre dialogique plutôt que typologique.

Tableau 3
Grille synthétique des typologies du changement organisationnel

Auteur(s)	Typologie proposée	Critère de classification	de	Apport pour ce mémoire
Nadler et Tushman (1989)	Tuning, adaptation, réorientation, recréation	Portée temporelle	×	Grille de lecture des niveaux d'intensité du changement
Gersick (1991)	Équilibre ponctué	Stabilité rupture	vs	Explication des longues inerties suivies de crises brutales
Mintzberg et Waters (1985)	Stratégie délibérée vs émergente	Degré d'intentionnalité		Lecture du bricolage congolais comme stratégie émergente

Note: Tableau synthétisé à partir des typologies de Nadler et Tushman (1989), Gersick (1991) et Mintzberg et Waters (1985).

1.1.4 La résistance au changement : un concept en débat

La notion de « résistance au changement » est probablement l'un des concepts les plus diffusés et les plus débattus en management. Historiquement, elle a servi de cadre principal pour interpréter les réactions des acteurs face aux transformations. Toutefois, depuis une vingtaine d'années, une relecture critique invite à en questionner la pertinence et les implicites.

1.1.4.1 La conception classique : la résistance comme un obstacle à surmonter

L'approche classique, largement influencée par les premiers travaux de l'école des relations humaines, conçoit la résistance comme une réaction négative, voire irrationnelle, qu'il convient de gérer ou de neutraliser. Cette perspective est notamment issue des travaux de Kurt Lewin, qui, bien que n'utilisant que rarement l'expression, a posé les bases d'une analyse en termes de forces restrictives s'opposant au changement (Lewin, 1947a). Dans leur article fondateur, Coch et French (1948) partent de l'hypothèse que la résistance au changement est une combinaison d'une réaction individuelle à la frustration avec de fortes forces induites par le groupe (Coch & French, 1948, p. 520, traduction de l'auteur)¹². Dans cette lignée, Kotter et Schlesinger (1979, pp. 107-109) ont systématisé cette approche en identifiant quatre causes principales à la résistance : la peur de « perdre quelque chose de valeur », une mauvaise compréhension du changement et de ses implications, la conviction que le changement n'est pas dans l'intérêt de l'organisation, et une faible tolérance au changement (p. 107).

1.1.4.2 La relecture critique : la résistance comme une construction sociale

À partir des années 1990, une relecture critique a émergé. Dent et Goldberg (1999) ont été parmi les premiers à qualifier la résistance de modèle mental (Dent & Goldberg, 1999, p. 25, traduction de l'auteur)¹³ plutôt que de réalité objective. Selon eux, les gens ne résistent pas au changement en soi. Ils peuvent résister à la perte de statut, de salaire ou de confort (Dent & Goldberg, 1999, p. 26, traduction de l'auteur). Piderit (2000, p. 786) a enrichi cette critique en proposant de décomposer l'attitude face au changement en trois dimensions : cognitive, émotionnelle et intentionnelle. Ford et al. (2008, p. 368, traduction

¹² Texte original : « *resistance to change is a combination of an individual reaction to frustration with strong group-induced forces.* » (Coch & French, 1948, p. 520).

¹³ Texte original (p. 26) : « *people do not resist change, per se. They may resist the loss of status, loss of pay, or loss of comfort.* » (Dent & Goldberg, 1999, p. 26). Note : la p. 25 introduit le concept de mental model ; la p. 26 contient la formulation citée.

de l'auteur)¹⁴ vont plus loin en affirmant que la résistance peut être une « forme d'engagement » (p. 362) qui améliore la qualité des décisions.

Tableau 4
Évolution conceptuelle de la résistance au changement

Perspective	Conception de la résistance	Rôle du manager
Classique (avant années 1990)	Obstacle irrationnel à surmonter, dysfonction individuelle ou collective	Neutraliser, gérer, contourner
Critique (après années 1990)	Construction sociale, signal informatif, forme d'engagement	Comprendre, dialoguer, co-construire avec les acteurs

Note. Le tableau illustre le passage d'une vision pathologique à une vision constructive et relationnelle de la résistance.

1.1.5 Culture et leadership : les deux leviers du changement

Le changement organisationnel ne peut être réduit ni à une séquence stratégique ni à l'application de techniques managériales (Northouse, 2016, p. 2). Les transformations durables semblent plutôt s'enraciner dans des dynamiques plus profondes où leadership et culture interagissent étroitement (Schein, 2010, p. 22 ; Heifetz, 1994, p. 26). La culture constitue le cadre de significations partagées à partir duquel les acteurs interprètent les événements et ajustent leurs conduites. Le leadership, quant à lui, peut être vu comme une activité de mobilisation qui engage les individus dans des processus parfois déstabilisants.

¹⁴ *Texte original* : « Resistance is one possible form of engagement with change [...] and may, in some cases, reflect a higher level of commitment than acceptance. » (Ford et al., 2008, p. 368).

Schein (2010) définit la culture comme « un ensemble de postulats de base partagés qu'un groupe a appris en résolvant ses problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne [...] qui sont enseignés comme la manière correcte de percevoir, penser et ressentir »¹⁵ (p. 18). Ces postulats, largement implicites, structurent la réception des initiatives de changement. Le leadership ne s'exerce donc jamais dans un vide symbolique : il opère toujours à l'intérieur d'un cadre culturel préexistant.

1.1.5.1 Le leadership comme activité de mobilisation

La littérature distingue classiquement management et leadership selon leurs finalités respectives : le management vise la stabilité et la cohérence, le leadership produit le mouvement et le changement (Kotter, 1990 ; Northouse, 2016, p. 13). Dans les contextes de transformation complexe, Heifetz (1994, p. 74)¹⁶ qualifie ce rôle de travail adaptatif : les défis qui se posent ne peuvent être résolus par des solutions préétablies, ils exigent une modification des cadres de référence des acteurs. Un niveau de tension insuffisant favorise l'immobilisme ; excessif, il provoque le rejet (Heifetz, 1994, p. 128). Edmondson (1999, p. 354)¹⁷ montre par ailleurs que la sécurité psychologique constitue une condition préalable à l'apprentissage collectif. Ce concept sera directement mobilisé au chapitre 4 pour analyser les dynamiques de silence organisationnel observées dans le contexte congolais (cf. section 4.2.3).

¹⁵ Texte original : « a pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solved its problems of external adaptation and internal integration [...] that have worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think and feel. » (Schein, 2010, p. 18).

¹⁶ Heifetz (1994, pp. 74-75) distingue les problèmes techniques, résolubles par un expert avec des solutions connues, des défis adaptatifs, qui nécessitent l'implication et l'apprentissage des acteurs eux-mêmes. Le travail adaptatif exige une modification des cadres de référence, des habitudes et parfois des identités professionnelles.

¹⁷ Texte original : « Team psychological safety is defined as a shared belief that the team is safe for interpersonal risk taking. » (Edmondson, 1999, p. 354). Ce concept est directement mobilisé au chapitre 4 pour analyser les dynamiques de silence organisationnel en contexte congolais (cf. section 4.2.3).

1.1.5.2 La culture organisationnelle : système de significations partagées

La culture ne constitue pas un simple sous-système manipulable. Smircich (1983, p. 347)¹⁸ propose de voir la culture non pas comme une variable que l'organisation possède, mais comme une métaphore fondamentale pour conceptualiser ce que l'organisation *est* (p. 347). Cette approche dépasse la vision instrumentale qui ferait de la culture une variable à gérer. Schein (2010) distingue trois niveaux culturels : les artefacts visibles, les valeurs affichées, et les hypothèses fondamentales partagées, inconscientes et tenues pour acquises. Ces hypothèses profondes définissent ce qui est perçu comme légitime, possible ou acceptable. Lorsqu'un projet de changement remet en cause ces repères, il suscite une « anxiété d'apprentissage » qui peut provoquer des réactions défensives (Schein, 2010). La résistance ne relève donc pas nécessairement d'une irrationalité individuelle. Elle peut constituer une défense cohérente de l'identité collective et du sens partagé (Alvesson, 2013, p. 148 ; Schein, 2010).

Pettigrew (1979, pp. 574-576) rappelle que ces systèmes symboliques sont historiquement construits : la culture peut être vue comme un sédiment d'expériences accumulées. Toute tentative de transformation qui ignore cette historicité est structurellement fragile. Le changement culturel est ainsi souvent lent, conflictuel et rarement linéaire (Alvesson & Sveningsson, 2015, p. 141). Schein (2010) souligne que la culture ne change pas par décret ; elle se transforme à travers l'évolution des comportements validés par l'expérience collective. Sans sécurité psychologique (Edmondson, 1999), l'adoption de nouveaux cadres culturels demeure improbable.

¹⁸ Smircich (1983, p. 347) : « *Some theorists advance the view that organizations be understood as cultures. They leave behind the view that a culture is something an organization has, in favor of the view that a culture is something an organization is.* » (p. 353) : l'analyse culturelle déplace l'attention vers les qualités expressives de l'expérience organisationnelle.

1.1.5.3 Leadership et culture : une relation circulaire

La relation entre leadership et culture est circulaire. Schein (2010)¹⁹ affirme que les leaders créent initialement la culture, puis en deviennent les produits. Le leadership est à la fois créateur et contraint. Les leaders orientent les interprétations collectives, mais ils opèrent dans un cadre culturel qui définit ce qui est reconnu comme légitime. Comme vu précédemment, Kotter (1990) distingue la production d'ordre (management) de la production de mouvement (leadership), tandis que Weick (1995, p. 186)²⁰ rappelle que la transformation passe par la reconstruction collective du sens. La culture constitue donc la condition de possibilité du leadership, et le leadership contribue à son évolution. Cette articulation permet d'éviter une vision héroïque du changement. Le leader n'est ni un ingénieur social omnipotent, ni un simple exécutant des routines culturelles. Il agit dans un espace de contraintes et de possibilités historiquement constitué.

Leadership et culture sont indissociables dans la compréhension du changement. Le leadership mobilise, régule la tension et oriente la construction de sens (Heifetz, 1994, p. 114 ; Weick, 1995, p. 17), tandis que la culture structure les significations et conditionne la réception des initiatives (Schein, 2010, p. 18, traduction de l'auteur ; Smircich, 1983, p. 353). Si le leadership est toujours culturellement situé, l'analyse doit désormais examiner ses déclinaisons contextuelles. La section suivante (1.2) opère ce déplacement vers les configurations africaines et congolaises, en continuité avec ce cadre conceptuel.

¹⁹ Schein (2010, p. 3) : « *Leaders are entrepreneurs and the main architects of culture* » ; « *Once cultures are formed they influence what kind of leadership is possible.* » Relation circulaire : les leaders créent la culture, puis en deviennent les produits. (traduction de l'auteur).

²⁰ Weick (1995, p. 186) : « *Puzzles now represent both threats and opportunities, the same event means different things to different people [...]. What will help them is a setting where they can argue [...] to construct fresh frameworks of action-outcome linkages that include their multiple interpretations.* » (traduction de l'auteur).

1.2 CHANGEMENT ORGANISATIONNEL EN CONTEXTE AFRICAIN

L'analyse des dynamiques de changement dans les organisations africaines impose de reconnaître que ces institutions n'opèrent pas en apesanteur, mais s'inscrivent dans des trajectoires historiquement sédimentées où les régulations formelles et informelles s'imbriquent durablement.

1.2.1 Héritages, hybridité et pluralisme normatif

Il convient de rompre avec les approches qui ne perçoivent les organisations africaines qu'à travers le prisme de l'échec ou de la marginalisation par rapport aux standards occidentaux. Comme le souligne Bayart (2000, p. 217, traduction de l'auteur)²¹, il est scientifiquement infondé d'imputer le fonctionnement de ces institutions à un prétendu « échec de la greffe ». Au contraire, l'histoire de ces organisations est celle de leur extraversion, un processus par lequel les acteurs mobilisent délibérément des ressources et des logiques extérieures pour stabiliser des pouvoirs locaux. La dépendance n'est pas ici une fatalité subie, mais un « mode d'action » stratégique.

Cette dynamique produit une hybridité institutionnelle pérenne, où le pluralisme normatif constitue la structure même de l'organisation. Selon Olivier de Sardan (2008)²², les écarts observés entre les règles officielles et les pratiques réelles ne doivent pas être interprétés comme des dysfonctionnements, mais comme des processus de négociation informelle par lesquels les acteurs ajustent les modèles exogènes aux contraintes du terrain. Cette « plasticité » des normes permet de maintenir une coordination minimale là où les procédures bureaucratiques importées s'avèrent ineffectives.

²¹ Texte original : « *The history of Africa [...] is that of its extraversion.* » / « *Dependence as a mode of action.* » (Bayart, 2000, pp. 217-218). Il est scientifiquement infondé d'imputer le fonctionnement des institutions africaines à un prétendu échec de la greffe institutionnelle. (traduction de l'auteur).

²² Olivier de Sardan (1995, p. 158) : « vaste processus de négociation informelle ». Les acteurs locaux ajustent les modèles exogènes aux contraintes du terrain, rendant les règles officielles malléables. Olivier de Sardan (2008) : les écarts entre normes officielles et pratiques réelles ne sont pas des dysfonctionnements mais des processus d'ajustement nécessaires.

Tableau 5
Les trois piliers du contexte organisationnel africain

Pilier	Auteur(s) clé(s)	Concepts centraux	Implication pour le changement
Héritage historique	Mbembe (1992)	Postcolonie, pouvoir arbitraire, chevauchement des temporalités	Les réformes formelles se heurtent aux logiques de pouvoir héritées.
Réseaux et redistribution	Bayart (2000)	« Politique du ventre », légitimité relationnelle, circulation des ressources	L'adhésion au changement dépend de la redistribution symbolique et matérielle des bénéfices.
Hybridité institutionnelle	Olivier de Sardan (2008)	Pluralisme normatif, rationalités pratiques, écarts normes/pratiques	Les acteurs adaptent les règles formelles à leurs contraintes locales de manière rationnelle.

Note. Ce tableau synthétise les trois piliers structurants du contexte organisationnel africain mobilisés dans ce mémoire.

1.2.2 Le leadership comme travail de légitimation culturelle

Le leadership en contexte africain ne se réduit pas à une fonction de commandement statutaire ; il s'apparente à un processus continu de maintien de la légitimité.

La parole et le consensus comme socles de l'efficacité Ce travail de légitimation s'inscrit dans un modèle où la parole est au cœur du lien communautaire et de la régulation des tensions. Selon Sem Mbimbi et al.(2017, pp. 296-297)²³, le leader doit privilégier la recherche du consensus et la médiation afin de préserver l'harmonie sociale, faisant de la

²³ Sem Mbimbi et al. (2017, pp. 296-297) : « la parole est au cœur du lien communautaire », avec un rôle prépondérant des réseaux personnels. L'efficacité managériale repose sur la recherche du consensus et la médiation pour préserver l'harmonie sociale.

relation humaine le pivot de l'efficacité organisationnelle. L'autorité n'émane pas mécaniquement de la hiérarchie, mais doit être validée par le groupe en s'accordant avec ses « postulats de base » culturels. Le leadership apparaît dès lors comme un exercice d'arbitrage permanent entre les exigences techniques de la tâche et les obligations relationnelles ou communautaires.

1.2.3 La résistance au changement comme protection multidimensionnelle

La résistance n'est pas une inertie stérile, mais un mécanisme de sauvegarde des équilibres culturels et relationnels. En reprenant les travaux de Lewin (1947a, p. 13), on observe que l'organisation se maintient dans un « état quasi-stationnaire » résultant d'une tension entre forces motrices (poussant au changement) et forces restrictives (visant au maintien). La résistance incarne ces forces restrictives nécessaires à la pérennité du système d'action.

Ce mécanisme est accentué par le besoin de stabilité cognitive : toute remise en question des hypothèses de base du groupe déclenche, selon Schein (2010, p. 29)²⁴, une anxiété et des comportements défensifs. La résistance est donc une stratégie rationnelle de protection face à la perturbation d'un ordre socialement structuré.

1.2.4 Le leadership comme pratique de régulation des équilibres

Pour analyser l'efficacité du leader dans ces contextes, la distinction (Kotter, 1990, cité par Hayes, 2014, p. 169) est centrale : le management est orienté vers la « production

²⁴ Texte original : « *The human mind needs cognitive stability. Therefore, any challenge or questioning of a basic assumption will release anxiety and defensiveness.* » (Schein, 2010, p. 29). (traduction de l'auteur).

d'ordre et de consistance », tandis que le leadership vise la « production de changement et de nouvelles directions » (traduction de l'auteur)²⁵.

En contexte africain, le leadership ne se définit pas par une rupture unilatérale, mais par l'aptitude à naviguer entre des rationalités hétérogènes. L'enjeu est de transformer l'organisation sans briser les réseaux de loyauté qui la stabilisent. Cela nécessite l'instauration d'un climat de sécurité psychologique, définie par Edmondson (1999, p. 354)²⁶ comme une croyance partagée que l'équipe est sûre pour la prise de risque interpersonnelle, condition sine qua non de l'apprentissage collectif et du changement soutenable.

1.2.5 Synthèse conceptuelle : vers une lecture située du changement

L'analyse des dynamiques organisationnelles en milieu africain révèle une tension épistémologique majeure : les modèles universalistes du changement et du leadership, conçus dans des matrices occidentales, peinent à rendre compte de la complexité relationnelle, symbolique et institutionnelle de ces terrains. Comme le souligne Northouse (2016), le leadership a été étudié pendant plus d'un siècle sans consensus universel, car il demeure un phénomène indissociable des attentes collectives de son environnement.

La pertinence d'approches postulant des principes d'efficacité a-contextuels est aujourd'hui remise en question. Grint (2005, p. 2)²⁷ soutient que le leadership est un « concept essentiellement contesté », dont la définition et la pratique dépendent de

²⁵ Citation certifiée indirectement via Hayes (2014, p. 169) : « *Management is concerned with order and consistency, leadership is concerned with new directions and change.* » (Kotter, 1990, cité par Hayes, 2014, p. 169, traduction de l'auteur). CORRECTION dans le corps du texte : remplacer (Kotter, 1990, p. 3) par (Kotter, 1990, cité par Hayes, 2014, p. 169).

²⁶ Voir note 17.

²⁷ Grint (2005, p. 2) : le leadership est un « *essentially contested concept* » (concept emprunté à Gallie, 1955). Définir le leadership est lui-même un acte de pouvoir. Cette lecture politique distingue Grint de Northouse (approche par les théories) et de Heifetz (approche fonctionnelle).

configurations historiques et sociales spécifiques. En croisant les perspectives de Schein (2010) sur la culture, de Mbembe (1992) sur le commandement et de Bayart (2000) sur l'extraversion, il est possible d'appréhender le leadership dans les organisations africaines comme un phénomène structuré autour de trois piliers interdépendants :

1. La légitimation culturelle : L'autorité n'est reconnue que lorsqu'elle s'accorde avec les « postulats de base » du groupe. Le leader doit incarner ces valeurs pour transformer le pouvoir formel en autorité légitime.

2. La gouvernance de la résistance : La résistance n'est pas une dysfonction, mais un mécanisme de protection face à l'« anxiété d'apprentissage » provoquée par la rupture des équilibres symboliques. Le changement exige donc la création d'un climat de sécurité psychologique.

3. Les logiques de redistribution et d'arbitrage : Le leadership s'apparente à un exercice d'arbitrage permanent entre les standards techniques et les réseaux d'allégeance qui assurent la survie des acteurs au sein de l'hybridité institutionnelle.

Trois implications concrètes émergent pour l'étude du changement organisationnel :

Le changement comme processus négocié : La transformation ne peut être décrétée unilatéralement ; elle résulte d'un « vaste processus de négociation informelle » où les normes pratiques et officielles se réajustent mutuellement

La primauté de la relation sur l'outil : L'efficacité managériale dépend de la capacité du leader à placer la parole et le consensus au cœur du lien communautaire, condition sine qua non* de la coordination de l'action collective.

La plasticité comme compétence : L'écart entre la règle et la pratique ne constitue pas un échec de la greffe institutionnelle, mais témoigne d'une « extraversion » active où les acteurs bricolent des solutions situées pour assurer la résilience de l'organisation.

Tableau 6

Le leadership comme travail de légitimation en contexte africain

Dimension	Auteur(s) clé(s)	Concepts centraux	Implication pour le leader
Culturelle	Schein (2010)	Hypothèses de base partagées, anxiété d'apprentissage, culture comme condition de légitimité	Doit façonner et faire évoluer les présupposés culturels du groupe.
Relationnelle	Mbembe (1992) ; Bayart (2000)	Incarnation du pouvoir, réseaux de redistribution, convivialité contrainte, normes pratiques (Olivier de Sardan, 1995, p. 175) ²⁸	Doit construire sa légitimité par la présence et la gestion des réseaux d'allégeance.
Régulatrice	Lewin (1947a) ; Edmondson (1999)	Équilibre quasi-stationnaire, sécurité psychologique, résistance comme régulateur	Doit gouverner la résistance en créant un environnement de confiance et de médiation.

Note. Le tableau croise trois dimensions interdépendantes du leadership situées en contexte africain.

1.3 LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL DANS LE CONTEXTE CONGOLAIS

1.3.1 L'héritage colonial et la trajectoire d'extraversion

L'analyse des dynamiques organisationnelles en République démocratique du Congo exige de rompre avec les approches déclinistes qui ne perçoivent les institutions africaines qu'à travers le prisme de l'échec ou de la pathologie. Pour appréhender les blocages

²⁸ Olivier de Sardan (1995, p. 175) : « Les titres, prérogatives et règles apparemment fixés sont constamment les objets de négociation et de réinterprétation. » Ce passage illustre l'hybridité normative et l'émergence de normes pratiques où les structures formelles servent de ressources dans des négociations continues.

contemporains, il convient de situer l'organisation congolaise dans sa « trajectoire d'extraversion »

1.3.1.1 La critique de l'échec de la greffe et la logique d'extraversion

L'analyse des dynamiques organisationnelles contemporaines en République démocratique du Congo nécessite d'interroger les structures héritées de l'époque coloniale, ainsi que les processus par lesquels elles continuent de façonner les rapports de pouvoir. Il convient de rompre avec les approches qui ne perçoivent les organisations africaines qu'à travers le prisme de l'échec ou de la marginalisation par rapport aux standards occidentaux. Comme le souligne Bayart (2000, p. 217, traduction de l'auteur), il est scientifiquement infondé d'imputer le fonctionnement de ces institutions à un prétendu « échec de la greffe ». Au contraire, l'histoire de ces organisations est celle de leur extraversion, un processus consubstantiel à leur trajectoire où les acteurs mobilisent délibérément des ressources et des logiques extérieures pour stabiliser des pouvoirs locaux.

Dans ce cadre, la violence et la coercition faisaient figure d'instruments de gouvernement structurants, garantissant l'obéissance au sein d'un système dont la légitimité demeurait exogène. Les organisations congolaises ont ainsi hérité d'une centralisation décisionnelle et d'une dépendance structurelle où la reconnaissance des structures sociales traditionnelles (comme les chefferies) était instrumentalisée au profit de l'ordre métropolitain. Ce legs se traduit aujourd'hui par des rigidités institutionnelles où l'autorité continue de puiser une partie de sa force dans son rapport à l'extérieur plutôt que dans une autonomie locale stabilisée.

1.3.1.2 Centralisation administrative et rationalité rentière

L'architecture du Congo belge a cristallisé ce modèle en privilégiant la rentabilité économique sur la construction d'un État de droit local. Ndaywel è Nziem (2009, p. 47)²⁹ démontre que la finalité de l'administration résidait dans l'extraction de ressources, conduisant à une subdivision du pays en districts par souci de favoriser la rentabilité économique. Cette logique de contrôle s'est intensifiée en 1914, lors du regroupement des 22 districts en quatre provinces, figeant une structure bureaucratique hautement centralisée et coercitive. Ce legs se traduit aujourd'hui par une centralisation décisionnelle rigide où l'autorité repose davantage sur le contrôle des flux exogènes (aide, rentes minières) que sur une redevabilité envers la base.

1.3.1.3 Le « commandement » et l'hybridité des normes

Sur le plan symbolique, l'héritage colonial a pérennisé la figure du « commandement », définie par Achille Mbembe (1992, p. 3)³⁰ comme un pouvoir qui sature l'espace social par des mises en scène de souveraineté et des rituels de soumission. Dans ce cadre, les organisations congolaises fonctionnent selon une hybridité normative permanente. Les acteurs naviguent entre les règlements formels hérités et des « normes pratiques » (Olivier de Sardan, 1995, p. 136)³¹, lesquelles constituent le mode réel de régulation administrative par l'informalité. Le changement organisationnel se heurte ainsi à une « convivialité contrainte » (Mbembe, 1992, p. 4)³², où le maintien de l'ordre et des circuits de

²⁹ Ndaywel è Nziem (2009, p. 47) : « le pays fut subdivisé en districts [...] par souci de favoriser la rentabilité économique. » La structure administrative coloniale visait à maximiser le contrôle territorial pour assurer l'extraction des ressources, léguant une bureaucratie centralisée et coercitive.

³⁰ Mbembe (1992, p. 3) définit le commandement comme un pouvoir qui « sature l'espace social par des mises en scène de souveraineté. » Ce pouvoir postcolonial ne se contente pas de diriger : il investit tous les interstices de la vie sociale.

³¹ Olivier de Sardan (1995, p. 136) désigne par normes pratiques le mode réel de régulation administrative par l'informalité, en non-coïncidence fréquente avec les discours officiels.

³² Texte original : « The postcolonial relationship is not primarily a relationship of resistance or of collaboration but can best be characterised as illicit cohabitation. » (Mbembe, 1992, p. 4). La convivialité

redistribution prime sur l'innovation technique.

1.3.2 Autorité et gouvernance organisationnelle : entre sacré et normes pratiques

La question centrale de cette section n'est pas l'existence d'une autorité statutaire au sein des organisations congolaises, mais les processus concrets par lesquels cette autorité est générée, admise et pérennisée. L'autorité s'y appréhende comme une construction relationnelle, fruit d'interactions stratégiques au sein de structures hybrides, bien au-delà de l'exécution mécanique de prescriptions officielles.

1.3.2.1 L'autorité hiérarchique face à la régulation des zones d'incertitude

Dans de nombreux cadres organisationnels documentés en RDC, l'autorité hiérarchique cohabite avec une fragmentation marquée des leviers d'action. L'analyse stratégique de Crozier et Friedberg (1977, p. 24) permet d'interpréter ce phénomène : « ce qui est incertitude du point de vue des problèmes est pouvoir du point de vue des acteurs »³³. Au sein d'environnements où les règles s'avèrent imprécises, fluctuantes ou inapplicables, les acteurs s'approprient ces zones d'incertitude pour étendre leur autonomie. L'autorité ne s'exerce donc plus uniquement par la conformité à un texte, mais par l'aptitude à réguler ces espaces flous.

contrainte désigne cette cohabitation forcée où gouvernants et gouvernés sont liés par des rituels de soumission rendant résistance et collaboration indiscernables.

³³ Crozier et Friedberg (1977, p. 24) : « Ce qui est incertitude du point de vue problèmes est pouvoir du point de vue des acteurs. » Le pouvoir n'est pas un attribut mais une relation d'échange où l'acteur tire sa force de sa capacité à rendre son comportement imprévisible tout en contrôlant les enjeux cruciaux du système.

1.3.2.2 Le filtre sacré et l'épaisseur symbolique du pouvoir

L'autorité en RDC est également une construction culturelle et symbolique profonde. Comme le souligne Edgar Schein (2010, p. 18), la légitimité d'un leader dépend de sa capacité à incarner les « postulats de base partagés » par le groupe. Dans le contexte postcolonial, ce pouvoir s'incarne dans la figure du « commandement », définie par Achille Mbembe (1992, pp. 6-7)³⁴ comme une réalité mise en scène au quotidien par des démonstrations de force qui rendent le pouvoir tangible.

Cette autorité s'appuie sur une spiritualité omniprésente qui fonctionne comme un « opérateur de fermeture du débat décisionnel ». Comme le soulignent Sem Mbimbi et al. (2017, p. 299)³⁵, le management congolais laisse peu de place à la critique ou au droit à l'erreur, la décision étant souvent sacralisée par le recours au registre religieux. Cette dimension produit un filtre où les propositions de changement ne sont plus évaluées sur leur pertinence technique, mais sur leur conformité à un ordre symbolique ou divin, renforçant ainsi l'apathie et la déresponsabilisation des subordonnés.

1.3.2.3 L'hybridité normative et le simulacre administratif

Une caractéristique persistante des organisations congolaises réside dans leur hybridité normative. Olivier de Sardan (1995, p. 136) souligne la non-coïncidence fréquente entre les discours officiels et les « normes pratiques », lesquelles constituent le mode réel de régulation administrative par l'informalité. Cette divergence témoigne d'ajustements pragmatiques opérés face à une pluralité de contraintes. Achille Mbembe

³⁴ Mbembe (1992, pp. 6-7) : *le commandement postcolonial se manifeste par des démonstrations quotidiennes de force qui rendent le pouvoir tangible et incontestable. Ces mises en scène produisent une économie de la soumission où les gouvernés participent activement à leur propre sujétion.*

³⁵ Sem Mbimbi et al. (2017, p. 299) : *le management congolais « laisse peu de place à l'expérimentation, au droit à l'erreur, à la critique. » Ce système produit structurellement « l'apathie et une soumission » ainsi qu'une déresponsabilisation des subalternes (p. 306).*

(1992) démontre que la postcolonie est ainsi un « régime de simulacre » où coexistent les rituels officiels et les pratiques réelles, permettant aux acteurs de manipuler les images du pouvoir pour maintenir une stabilité paradoxale.

1.3.3 Stratégies d'acteurs : l'expertise de la survie

Face à l'incertitude institutionnelle et à la défaillance des services publics, les acteurs organisationnels en République démocratique du Congo ne restent pas passifs. Ils déploient des stratégies sophistiquées d'adaptation qui transforment la précarité en une véritable ressource opérationnelle.

1.3.3.1 L'« Article 15 » et la dynamique de la débrouille

Cette ressource s'incarne prioritairement dans l'injonction populaire de l'« Article 15 » (« débrouillez-vous pour vivre »), popularisée dès 1985 par l'artiste Pépé Kallé. Selon Ayimpam (2014, p. 13)³⁶, loin d'être une simple résignation, cette dynamique constitue un « marqueur de l'identité citadine » et une véritable « expertise de la survie physique et sociale »

Sur le plan organisationnel, cela se traduit par une capacité d'improvisation constante, le fameux kobeta libanga (casser la pierre), qui exige un effort soutenu et une ingéniosité pour « inventer au quotidien la nécessité de son utilité ». Cette « débrouille » ne doit pas être perçue comme un désordre, mais comme une « technologie de la survie » où l'acteur réinvente activement ses propres conditions d'existence face à l'absence d'accompagnement institutionnel.

³⁶ Ayimpam (2014, p. 13) : « la débrouille est devenue à Kinshasa un état d'esprit général, une manière d'être partagée, un marqueur de l'identité citadine qui traverse tout l'espace social kinois. » Les acteurs construisent leur solidarité et organisent leur survie à travers ces activités informelles.

1.3.3.2 Le « Kinshasa bargain » (la coop)

La régulation des interactions repose sur le système de la « coop » (diminutif de coopération), que Nzeza Bilakila (2004, p. 20)³⁷ définit comme un « accord entre deux ou plusieurs parties fournissant un retour » symbolique ou matériel. Ce système de marchandage permanent n'est pas un chaos social, mais une « forme d'organisation sociale structurée » qui pallie les carences des institutions formelles.

Au sein des entreprises, la « coop » devient le mode ordinaire de coordination. Elle crée des « dépendances pragmatiques » nécessaires pour stabiliser l'action collective là où les procédures administratives s'avèrent inefficaces. Ce marchandage, bien que parfois qualifié d'amoral par un regard extérieur, constitue une réponse rationnelle à une situation d'anomie (au sens de Durkheim), où les normes officielles sont délaissées au profit de régulations de fait permettant de satisfaire des besoins vitaux immédiats.

1.3.3.3 Le « chevauchement » et la quête de protection face à l'insécurité structurelle

Dans un contexte où l'État ne parvient plus à assurer ses fonctions régaliennes, notamment la sécurité et la prévisibilité juridique, les acteurs organisationnels développent une « technologie de la survie ». Pour sécuriser leur position, ils utilisent le levier du « chevauchement » (straddling). Comme le souligne Bayart (2000, pp. 218-219, traduction de l'auteur)³⁸, cette stratégie consiste à mobiliser simultanément des positions dans les sphères

³⁷ Texte original : « an agreement between two or more parties that provides a return. » (Nzeza Bilakila, 2004, p. 20, traduction de l'auteur). La coop constitue le mode ordinaire de coordination là où les procédures administratives sont défaillantes.

³⁸ Texte original : « the leading actors in sub-Saharan societies have tended to compensate for their difficulties in the autonomization of their power [...] by deliberate recourse to the strategies of extraversion, mobilizing resources derived from their relationship with the external environment. » (Bayart, 2000, pp. 218-219, traduction de l'auteur).

formelles (statut administratif) et informelles (réseaux de parenté ou d'affaires) pour maximiser les ressources et la protection.

Cette quête de protection alternative est une réponse directe à l'insécurité structurelle. L'incapacité des institutions officielles à garantir un cadre protecteur pousse les individus à s'insérer dans ce que Trefon (2004) et Nzeza Bilakila (2004) nomment la « solidarité de désespoir » (despair solidarity). Le Kinois, attendant peu des autorités politiques, se tourne vers des réseaux communautaires, des leaders locaux ou des « réseaux de solidarité » qui agissent comme sa seule protection réelle.

L'impact organisationnel est majeur : ces protections alternatives créent des allégeances multiples qui fragmentent l'espace professionnel. La loyauté envers l'institution formelle s'en trouve structurellement affaiblie, car le subordonné perçoit que sa sécurité physique et sociale dépend davantage de ses réseaux extérieurs que de sa hiérarchie officielle. Le changement organisationnel se heurte alors à ces « dépendances pragmatiques », où chaque acteur protège d'abord le réseau qui assure sa survie.

Deux formes de régulation informelle méritent d'être identifiées ici comme des systèmes structurés à part entière, et non comme de simples déviances. La première est ce qu'Ayimpam (2014, p. 13) désigne par l'expression Article 15, injonction populaire à la débrouille devenue un marqueur de l'identité citadine kinoise : les acteurs construisent leur solidarité et organisent leur survie à travers des pratiques informelles qui suppléent aux défaillances institutionnelles. La seconde est le Kinshasa bargain, ou coop, défini par Nzeza Bilakila (2004, p. 20) comme un accord de marchandage structuré qui régule l'action collective là où les cadres officiels font défaut. Ces deux mécanismes ne sont pas marginaux dans le contexte congolais. Ils constituent les véritables règles du jeu organisationnel, invisibles dans les organigrammes mais déterminantes dans toute dynamique de changement.

1.3.4 Synthèse analytique : vers un équilibre métastable

L'analyse des dynamiques organisationnelles congolaises révèle que les institutions ne souffrent pas d'une absence de régulation, mais d'une saturation de logiques concurrentes qui s'équilibrent mutuellement. Ce que l'observateur externe pourrait qualifier d'inertie ou de désordre constitue en réalité un « état quasi-stationnaire », au sens de Lewin (1947a, p. 13), résultant d'une tension constante entre des forces motrices (injonctions à la modernisation) et des forces restrictives (impératifs de survie et réseaux de loyauté).

1.3.4.1 Résilience par l'informalité et la négociation

La continuité des organisations en République démocratique du Congo repose sur une capacité d'ajustement permanente. À travers ce qu'Ayimpam (2014, p. 13) identifie comme la « débrouille » (Article 15), les acteurs transforment la précarité en une expertise de la survie, faisant de l'improvisation une norme de gestion. Cette dynamique s'articule avec le « Kinshasa bargain » (la coop), défini par Nzeza Bilakila (2004, p. 20) comme un système de marchandage structuré qui pallie la défaillance des cadres officiels pour stabiliser l'action collective.

Dans cette perspective, les écarts observés entre les organigrammes et les pratiques réelles ne sont pas des dysfonctionnements, mais un « vaste processus de négociation informelle » (Olivier de Sardan, 1995, p. 158) par lequel les acteurs ajustent les modèles exogènes aux contraintes du terrain. Cette extraversion active, théorisée par Bayart (2000, p. 217), démontre que la dépendance n'est pas subie, mais mobilisée stratégiquement pour stabiliser des pouvoirs locaux.

Cette capacité de bricolage prend une dimension particulièrement concrète lorsqu'elle s'articule aux contraintes matérielles et infrastructurelles qui caractérisent le contexte

congolais. Kalombo (2025, p. 236)³⁹ documente ce phénomène dans les PME en RDC sous le concept de rationalité infrastructurelle: face à l'instabilité électrique, à la faible connectivité et au coût des équipements numériques, les acteurs ne rejettent pas la modernisation par principe, ils l'adaptent aux conditions réelles de leur environnement. Ce qui apparaît comme une résistance au changement depuis une lecture externe constitue en réalité une adaptation lucide et experte aux contraintes du système. Le bricolage organisationnel n'est pas un archaïsme, c'est une compétence de survie collective qui assure la continuité de l'action là où les modèles importés échouent.

1.3.4.2 Inertie structurelle et reproduction du pouvoir

Cette stabilité, qualifiée de métastable, favorise cependant la reproduction des rapports de force existants. L'autorité s'y appuie fréquemment sur une spiritualité omniprésente qui fonctionne comme un opérateur de clôture du débat décisionnel. Selon Sem Mbimbi et al. (2017, p. 299), le management congolais laisse peu de place à l'expérimentation ou à la parole critique, la décision étant souvent sacralisée par le recours au registre religieux.

Ce climat renforce l'apathie et la « convivialité contrainte », où le silence devient une stratégie de protection rationnelle face à un pouvoir incarné sous la forme du « commandement ». Le changement se heurte ici à un système où toute réforme technique menace de briser les circuits de redistribution et de reconnaissance qui assurent la sécurité psychologique des membres.

³⁹ Kalombo Masimango (2025, p. 236) : la rationalité infrastructurelle désigne l'adaptation lucide des acteurs à la précarité du système (instabilité électrique, faible connectivité, coût des équipements). Elle oblige à des systèmes hybrides et manuels pour assurer la continuité de l'action collective. Source : *International Journal of Engineering Inventions*, 14(5), 225-245.

1.3.4.3 Conclusion: les conditions du changement situé

En conclusion, le changement organisationnel en RDC ne peut être une rupture imposée, mais doit être compris comme une reconfiguration des équilibres métastables. Cette synthèse justifie la nécessité d'élaborer un cadre analytique dialogique, capable de rendre compte de cette dynamique circulaire entre ordre formel et désordre structurant,. Il s'agit dès lors de comprendre comment les acteurs construisent, négocient et stabilisent ces transformations au cœur même de l'hybridité institutionnelle.

1.4 OBJECTIFS ET QUESTIONS DE RECHERCHE

1.4.1 Objectif général

L'objectif général de cette recherche est de comprendre comment le changement organisationnel se construit, se négocie et se stabilise dans des contextes organisationnels congolais variés, à partir d'une démarche autopraxéographique. Les contextes étudiés couvrent une organisation associative de coaching (Kingdom-Consulta), un cabinet notarial, une organisation religieuse et des situations informelles de négociation liées à la culture du cadeau. Il s'agit d'identifier les logiques culturelles, relationnelles et symboliques qui conditionnent, orientent ou freinent les dynamiques de transformation dans ces milieux.

1.4.2 Objectifs spécifiques

De cet objectif général découlent trois objectifs spécifiques :

1. Décrire les dynamiques de pouvoir, de légitimité et de résistance qui ont structuré les situations de changement vécues dans les organisations fréquentées, en distinguant leurs configurations selon le type d'organisation.

2. Analyser les stratégies développées par les acteurs (y compris le praticien-chercheur lui-même) pour s'adapter, contourner ou résister aux transformations organisationnelles.

3. Dégager les facteurs contextuels récurrents (historiques, culturels, institutionnels) qui expliquent les écarts entre les intentions de changement et les résultats effectivement obtenus.

1.4.3 Questions de recherche

La question principale de cette recherche est la suivante : Comment le changement organisationnel est-il construit, négocié et stabilisé dans les cas étudiés en République démocratique du Congo, et comment cette compréhension permet-elle d'élaborer un cadre analytique dialogique situé ?

De cette question principale découlent trois sous-questions :

1. Quelles sont les sources formelles et informelles de pouvoir et de légitimité dans les organisations étudiées, et comment interagissent-elles avec les tentatives de changement ?
2. Quelles stratégies les acteurs développent-ils pour accompagner, influencer ou résister au changement organisationnel dans ces contextes ?
3. En quoi les facteurs contextuels propres à la RDC (héritage historique, culture du pouvoir, environnement institutionnel) expliquent-ils les trajectoires spécifiques observées ?

1.4.4 Pertinence de la recherche

Cette recherche présente une triple pertinence : théorique, empirique et épistémologique.

A. Pertinence théorique

Cette recherche contribue à la littérature sur le changement organisationnel en contexte africain en proposant une analyse ancrée dans les théories du pouvoir, de la légitimité et de l'institutionnalisme. Elle répond à l'appel de contextualiser les théories du management (Mbembe, 1992 ; Bayart, 2004 ; Olivier de Sardan, 2008). La recherche s'inscrit dans une démarche de généralisation analytique (Yin, 2014), où l'objectif est de développer un cadre théorique transférable à partir d'une analyse autopraxéographique approfondie.

B. Pertinence empirique

Sur le plan empirique, cette recherche documente les dynamiques de changement dans plusieurs organisations congolaises de nature différente : associative, notariale, juridique et religieuse. Comme le soulignent Albert et Avenier (2011, p. 23), les recherches qualitatives permettent d'appréhender et de « rendre intelligibles des processus complexes »⁴⁰, en tenant compte de leur historicité et de leur contexte situé.

C. Légitimation par le sens

Enfin, cette recherche a une portée de légitimation par le sens. Conformément à la posture du praticien-chercheur, la légitimité ne découle pas ici d'une évaluation externe de la performance, mais de la résonance du savoir produit avec la réalité vécue. Comme l'affirme Albert (2017, p. 77), « un savoir qui ne ferait pas de sens auprès des praticiens ne

⁴⁰ Albert et Avenier (2011, p. 23) : les recherches qualitatives « permettent d'appréhender et de rendre intelligibles des processus complexes », en tenant compte de leur historicité et de leur contexte situé. Source : *Recherches Qualitatives*, 30(2), 22-47.

pourrait être légitime »⁴¹. L'enjeu est de produire une connaissance actionnable (Romme, 2003) qui aide les dirigeants à naviguer dans l'incertitude et à réinventer leurs pratiques managériales avec lucidité.

1.5 CONCLUSION DU CHAPITRE 1

En somme, ce premier chapitre a permis de mettre en lumière la tension irréductible entre les modèles universalistes du changement organisationnel et la complexité des réalités congolaises. L'analyse a révélé que les organisations en République démocratique du Congo ne sont pas des espaces de « vide institutionnel », mais des systèmes saturés de logiques hybrides où l'autorité, la légitimité et la résistance se négocient au quotidien à travers des processus d'extraversion et de pluralisme normatif.

La formulation des objectifs et de la question de recherche en section 1.4 marque le passage de la problématisation théorique à l'engagement empirique. Cette recherche ne vise pas à mesurer un écart par rapport à une norme managériale exogène, mais à produire, selon les termes de Romme (2003), une « connaissance actionnable » (traduction de l'auteur)⁴² capable d'aider les acteurs à naviguer dans l'incertitude. Ce projet s'inscrit ainsi dans une quête de légitimation par le sens, où la validité du savoir produit se mesure à sa résonance avec l'expérience vécue du praticien et à sa capacité à rendre intelligibles des processus complexes.

Dès lors, répondre à la question de savoir comment le changement est construit, négocié et stabilisé impose de rompre avec les méthodes de distanciation classiques. Si le changement est un « vaste processus de négociation informelle », il ne peut être appréhendé

⁴¹ Albert (2017, p. 77) : « Un savoir qui ne ferait pas de sens auprès des praticiens ne pourrait être légitime. » La légitimation chez Albert est épistémologique : elle repose sur la résonance du savoir produit avec la réalité vécue des praticiens.

⁴² Romme (2003, p. 558) : « The main question thus becomes, "Will it work?" rather than, "Is it valid or true?" » (traduction de l'auteur). La connaissance actionnable est orientée vers l'efficacité pratique. Voir aussi p. 561 : « Knowledge in the service of action.

que de l'intérieur, par celui qui en éprouve les tensions. Cette exigence épistémologique justifie le passage au Chapitre 2, consacré au cadre méthodologique de l'autopraxéographie, démarche par laquelle l'expérience située du chercheur-praticien est transformée en matériau de connaissance scientifique.

CHAPITRE 2

CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Ce chapitre détaille l’itinéraire méthodologique emprunté pour transformer mes expériences de terrain en un savoir scientifique rigoureux. Loin d’être un simple récit personnel, ce travail repose sur un protocole structuré qui garantit l’intégrité de la démarche. J’y présente mon positionnement épistémologique (2.1), la méthode de l'autopraxéographie (2.2), le cadre éthique (2.3) et les modalités d'utilisation de l'intelligence artificielle (2.4).

2.1 POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE

Le positionnement de cette recherche s’inscrit dans le Paradigme Épistémologique Constructiviste-Pragmatique (PECP), inspiré des travaux d'Avenier et Thomas (2015, p. 6)⁴³. Ce paradigme trouve son prolongement opérationnel dans le « dialogical model » d'Avenier et Parmentier Cajaiba (2012, p. 200)⁴⁴, qui articule la production de savoirs académiques et l'ancrage dans la pratique selon une logique de tension maintenue. Cette démarche me permet de transformer mes expériences situées en un cadre analytique transférable, reconnaissant que la connaissance n'est pas une simple découverte du réel, mais une construction émergeant de l'interaction entre le chercheur et son objet.

⁴³ Avenier et Thomas (2015, p. 6) : *dans le PECP, la connaissance est une construction émergeant de l'interaction entre le chercheur et son objet d'étude. Sa validation repose sur sa viabilité pour l'action intentionnelle plutôt que sur sa correspondance avec un réel prédonné.*

⁴⁴ Texte original : « *The dialogical principle proposes that the tension between these stakes be continually maintained while acting, rather than basing action on a final position that resolves the tension.* » (Avenier & Parmentier Cajaiba, 2012, p. 200, traduction de l'auteur).

L'objectif n'est pas de produire des lois universelles, mais de développer des « savoirs scientifiques activables par des praticiens »⁴⁵ (Albert & Avenier, 2011, p. 22). Cette posture assume que la réalité est socialement construite et que le chercheur influence le phénomène observé. Comme le souligne N'Da (2015, p. 126), la subjectivité est inhérente à l'observation et doit être encadrée par une « observation armée »⁴⁶ à l'aide d'instruments et de grilles, faisant de la maîtrise de cette subjectivité une condition méthodologique et non une simple intention. Concrètement, lorsque j'analyse la « culture du cadeau » (Chapitre 3), je ne décris pas une vérité absolue, mais je construis une interprétation située à travers cette observation armée.

Ma posture consiste donc à « modéliser non pas le réel, mais l'action que l'on peut avoir sur le réel ». Cette dimension est renforcée par le concept de praticien réflexif de Schön (1983)⁴⁷, qui distingue la connaissance dans l'action (knowing-in-action) de la réflexion dans l'action (reflection-in-action). Par exemple, le passage de la colère à la lucidité face à une tentative de corruption (section 3.5.2) illustre cette réflexion en action où l'émotion devient un déclencheur d'analyse.

Enfin, je m'inscris délibérément dans la lignée de Romme (2003) en cherchant à produire une connaissance actionnable (actionable knowledge). Pour moi, l'enjeu se déplace de la théorie pure vers l'efficacité pratique : la question n'est plus seulement « Est-ce exact ? », mais surtout : « Est-ce que ça va marcher ? » (Romme, 2003, p. 558). Ce qui valide cette recherche n'est pas la reproductibilité statistique, mais sa capacité à offrir des clés de lecture utiles à des praticiens confrontés à des situations complexes.

⁴⁵ Albert et Avenier (2011, p. 22) : *l'objectif est de produire des « savoirs scientifiques activables par des praticiens », c'est-à-dire des connaissances qui font sens dans la réalité vécue et peuvent être mobilisées dans l'action. Source : Recherches Qualitatives, 30(2), 22-47.*

⁴⁶ N'Da (2015, p. 126) : « *C'est pourquoi, en plus d'une observation flottante (à l'œil nu) on a souvent besoin d'une observation armée (à l'aide d'instruments, de grilles, c'est-à-dire des catégories préétablies).* »

⁴⁷ Schön (1983, p. 50) : *le knowing-in-action désigne la connaissance implicite et spontanée mobilisée dans le feu de l'action. Le reflection-in-action (pp. 54, 62) décrit le processus par lequel un praticien prend conscience d'une situation problématique et y réfléchit pendant qu'elle se déroule. (traduction de l'auteur).*

2.2 AUTOPRAXÉOGRAPHIE

Pour répondre à cet objectif, la méthode de l'autopraxéographie a été retenue. Le choix de cette méthode, son déroulement et ses limites sont exposés successivement dans les sections 2.2.1 à 2.2.3.

2.2.1 Choix de la méthode

Le choix de l'autopraxéographie s'est imposé pour deux raisons principales. Premièrement, elle est particulièrement adaptée pour répondre à une problématique de recherche qui émerge de la pratique et qui vise un retour à la pratique. Il s'agit d'une « méthode permettant à des chercheurs qui ont été praticiens ou qui le sont encore de pouvoir explorer des domaines scientifiques et d'en construire des savoirs génériques »⁴⁸ (Albert, 2017, p. 72). Elle se distingue de l'autobiographie par sa finalité : non pas raconter sa vie, mais utiliser son expérience comme un matériau pour construire une connaissance théorique. Deuxièmement, cette méthode légitime l'usage de la subjectivité du chercheur comme une ressource analytique. Le point de départ est le récit d'une expérience vécue, incluant les dimensions qui échappent à un observateur externe (émotions, dilemmes éthiques, arbitrages implicites).

Plutôt que de masquer la subjectivité, la méthode la met au service de la recherche, comme lorsque l'analyse du « silence institutionnel » (chapitre 3, section 3.3) s'appuie sur le sentiment d'impuissance ressenti pour en comprendre les mécanismes. L'enjeu n'est pas la neutralité, mais la réflexivité : la capacité du chercheur à analyser sa propre implication

⁴⁸ Albert (2017, p. 72) : « méthode permettant à des chercheurs qui ont été praticiens ou qui le sont encore de pouvoir explorer des domaines scientifiques et d'en construire des savoirs génériques. » Citation vérifiée mot à mot.

et les effets de sa présence sur le terrain, en accord avec le principe selon lequel la connaissance ne peut être séparée de celui qui connaît (Polanyi, 1966, p. 25)⁴⁹.

2.2.2 Processus de la méthode

Le déploiement de ma recherche suit un cheminement rigoureux en trois temps, adapté des travaux d'Albert et Michaud (2023), visant à transformer systématiquement une expérience située en un matériau de connaissance scientifique. Afin de garantir la transparence de ma démarche, j'ai opérationnalisé ce processus à travers les différentes sections de ce mémoire.

1. L'écriture du vécu (Chapitre 3) : le fondement empirique La première étape consiste en la rédaction de récits détaillés couvrant les situations vécues, qui constituent le matériau brut de la recherche. Cette phase a exigé une écriture « naïve » et sincère, où je relate les faits sans chercher à les analyser prématurément. Cette démarche ne relève pas de la littérature, mais d'un « pacte ethnographique » (Olivier de Sardan, 2008, p. 28)⁵⁰ par lequel je m'engage à fournir des témoignages dont la valeur informative est réelle. À l'instar du pacte autobiographique de Lejeune (1989), ce protocole garantit que les récits présentés au Chapitre 3 ne sont pas des fictions, mais des données empiriques rigoureuses servant de socle à la diffraction réflexive.

2. L'analyse descriptive (Chapitre 4.1) : la construction de savoirs locaux Une fois le matériau constitué, les récits sont qualifiés scientifiquement pour produire des « savoirs locaux ». Ce travail, exposé dans la section 4.1, repose sur un codage systématique du matériau empirique afin d'en dégager des unités de signification qui font sens. C'est ici que

⁴⁹ Polanyi (1966, p. 4) : « *We can know more than we can tell.* » (p. 25) : la connaissance est personnelle — elle implique la personnalité de celui qui la détient. Ce socle philosophique justifie la validité de l'autopraxéographie comme méthode produisant une connaissance incarnée. (traduction de l'auteur).

⁵⁰ Olivier de Sardan (2008, p. 28) définit le pacte ethnographique comme l'engagement du chercheur à garantir que ce qu'il décrit « est réellement arrivé » et que les propos rapportés « ont réellement été tenus. »

s'opère la « double herméneutique » : en tant que chercheur, je construis une interprétation savante à partir d'informations qui sont déjà des interprétations vécues par les praticiens. Cette étape permet de dépasser le simple constat factuel pour extraire les premiers concepts clés de la pratique.

3. La discussion et la montée en généralité (Chapitre 4.2) : vers une connaissance actionnable L'objectif final est de construire des « savoirs génériques ». Par une comparaison systématique avec une littérature multidisciplinaire, je procède à une décontextualisation des savoirs locaux pour en extraire des propriétés essentielles. Ma discussion au Chapitre 4.2 s'appuie sur une architecture analytique trilogique : chaque thématique est confrontée aux modèles théoriques occidentaux, mise en tension avec la littérature africaniste, puis réancrée dans les spécificités congolaises.

Cette démarche pragmatique garantit que la connaissance produite n'est pas une simple photographie passive de la réalité, mais une « connaissance actionnable » (Romme, 2003), c'est-à-dire un levier conçu pour aider les dirigeants à naviguer dans l'incertitude et à réinventer leurs pratiques managériales avec lucidité.

Tableau 7
Démarche autopraxéographique en trois étapes

Étape	Description
Étape 1 : Écriture du vécu (Chapitre 3)	Rédaction de récits détaillés à partir de matériaux expérientiels (notes de terrain, archives personnelles, courriels, souvenirs de conversations). Ces récits constituent le matériau brut de la recherche.
Étape 2 : Analyse descriptive (Chapitre 4.1)	Qualification scientifique des récits par confrontation à un premier niveau de littérature. Chaque fait empirique est mis en relation avec les concepts théoriques pertinents pour en extraire le sens analytique.
Étape 3 : Discussion et mise en tension (Chapitre 4.2)	Architecture analytique trilogique systématique : chaque thématique est (1) confrontée aux modèles théoriques occidentaux, (2) mise en tension avec la littérature africaniste, puis (3) réancrée dans les spécificités congolaises pour produire des savoirs situés et transférables.

Note. Démarche adaptée d'Albert et Michaud (2023) pour cette recherche.

2.2.3 Limites de la démarche autopraxéographique

L'autopraxéographie comporte des limites intrinsèques que cette recherche assume en toute transparence, en mettant en œuvre des protocoles de contrôle rigoureux.

La première limite concerne la subjectivité inhérente au matériau de base. Comme le rappelle N'Da (2015, p. 159)⁵¹, la subjectivité du chercheur est non seulement inévitable, mais elle est une condition nécessaire dans la recherche qualitative pour accéder au sens des phénomènes humains. Le récit est inévitablement filtré par ma mémoire et mes émotions, ce qui pourrait constituer un biais. J'ai toutefois encadré cette subjectivité par une vigilance

⁵¹ N'Da (2015, p. 159) : la subjectivité est inévitable et nécessaire en recherche qualitative car le chercheur part de son expérience pour sociologiser l'analyse.

interprétative constante, utilisant des « notes réflexives » (N'Da, 2015, p. 127) pour distinguer mes intuitions de terrain de l'analyse savante.

La seconde limite porte sur la portée des résultats. Conformément à la démarche de l'étude de cas définie par Yin (2014)⁵², cette recherche ne vise pas une représentativité statistique, mais une généralisation analytique. L'objectif est de produire des clés de lecture transférables (transférabilité) plutôt que des lois universelles. Le modèle dialogique produit est donc une formalisation située, ancrée dans le contexte congolais.

Enfin, l'absence de triangulation classique par des entretiens externes est compensée par la rigueur du travail réflexif et diffractif. Ce processus repose sur un aller-retour systématique entre le vécu brut et une littérature multidisciplinaire variée. Cette confrontation permet de rompre avec le « soupçon d'intuitivisme » (Olivier de Sardan, 2008) et de garantir que la connaissance produite est une connaissance actionnable (Romme, 2003) capable de faire sens pour d'autres praticiens.

2.3 ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE

La conduite de cette recherche respecte strictement les principes directeurs de l'EPTC 2 (2022)⁵³: le respect des personnes, la préoccupation pour le bien-être et la justice. En tant que chercheur-praticien, j'ai veillé à ce que l'implication personnelle ne nuise pas à l'intégrité des acteurs cités.

Quatre exigences opérationnelles ont structuré ma démarche :

⁵² Yin (2014, p. 16) définit l'étude de cas comme « *an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon in depth and within its real-world context.* » Ce cadre privilégie la transférabilité analytique à la représentativité statistique. (traduction de l'auteur).

⁵³ CRSH, CRSNG et IRSC (2022, p. 5). Article 1.1 : trois principes interdépendants, à savoir le respect des personnes (autonomie et consentement), préoccupation pour le bien-être (équilibre risques-avantages), justice (équité du processus). URL : https://ethics.gc.ca/fra/policy-politique_tcps2-epc2_2022.html

1. L'anonymisation systématique des individus et des organisations pour protéger leur réputation et leur bien-être professionnel.
2. La description factuelle des situations, en m'efforçant de suspendre tout jugement moral au profit de la compréhension des logiques d'action.
3. Le consentement libre et éclairé, même dans le cadre de récits rétrospectifs, en m'assurant que la diffusion de ces savoirs respecte les engagements de confidentialité antérieurs.
4. La réflexivité éthique constante, pour éviter que le récit ne se transforme en un plaidoyer personnel ou en une critique unilatérale.

2.4 UTILISATION DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

Par souci de transparence, l'usage de Claude, un modèle de langage développé par Anthropic, est ici déclaré. Son utilisation a été strictement limitée au soutien rédactionnel : reformulation de passages, correction linguistique et vérification ponctuelle de la cohérence structurelle. L'IA n'a été la source d'aucune donnée empirique, d'aucune interprétation originale, ni d'aucune conclusion scientifique.

Pour préserver l'intégrité de la démarche, chaque passage ayant fait l'objet d'un soutien rédactionnel a été relu, modifié si nécessaire et validé par l'auteur avant intégration. Cette relecture systématique constitue le filtre par lequel la voix du chercheur a été maintenue comme instance décisionnelle unique. L'intégralité de l'analyse réflexive, de la construction des récits et du modèle dialogique est le produit exclusif du travail intellectuel de l'auteur.

2.5 CONCLUSION DU CHAPITRE 2

Ce cadre méthodologique alliant le paradigme constructiviste-pragmatique, la rigueur du processus autopraxéographique, une éthique rigoureuse et une transparence

technologique, constitue le socle de validité de cette recherche. C'est sur cette base que repose l'analyse du témoignage présentée dans les chapitres suivants.

CHAPITRE 3

TÉMOIGNAGE

Ce troisième chapitre constitue le cœur empirique de la présente recherche autopraxéographique. Il restitue, sous forme de récits réflexifs structurés autour de cinq thèmes, des épisodes professionnels significatifs vécus en République démocratique du Congo entre 2010 et 2026. Ces récits constituent le matériau analytique à partir duquel les concepts théoriques mobilisés au chapitre 4 prendront sens dans leur contexte. Chaque thème met en lumière une tension organisationnelle spécifique : la modernisation technologique face aux fractures sociales, la dimension spirituelle dans le leadership éthique, la culture hiérarchique et les peurs collectives, la solidarité communautaire en tension avec la performance individuelle, et la culture du cadeau comme régulateur informel des organisations. Ces récits sont écrits à la première personne, dans une démarche assumée de chercheur impliqué qui interroge son propre parcours pour en dégager une intelligence partageable du changement organisationnel en contexte congolais.

3.1 THÈME 1 : MODERNISATION TECHNOLOGIQUE ET RÉALITÉ SOCIALE

3.1.1 Contexte du changement numérique

Fin 2023, peu après mon arrivée au Canada le 22 novembre, je me suis installé à Québec et j'ai repris la direction à distance de Kingdom-Consulta. Quelques semaines à peine s'étaient écoulées entre mon installation et le moment où j'ai décidé d'entreprendre une réforme structurelle qui me semblait nécessaire depuis longtemps. Je n'avais pas mesuré à quel point ma propre transition vers un nouveau pays, où la numérisation est

généralisée jusque chez les plus âgés, allait colorer mon regard sur l'organisation que je continuais de porter depuis l'autre côté de l'océan.

Kingdom-Consulta était alors implantée dans plusieurs provinces : Kinshasa, le Nord-Kivu, le Sud-Kivu, le Kongo Central, l'Équateur et le Sud-Ubangi. L'organisation rassemblait une quarantaine de forums WhatsApp actifs, plus de deux cent mille abonnés sur les réseaux sociaux, et plusieurs milliers de membres répartis entre espaces mixtes, forums féminins (Femmes de Caractère, Cliniques conjugales) et masculins (Hommes de Principes, Grands Messieurs), avec des espaces thématiques (Maison des Potiers, Vie des Amoureux, Entreprendre Ensemble). Dans chaque province, des administrateurs provinciaux relayaient l'animation.

Le besoin de structuration s'imposait pour une raison précise. Une fracture silencieuse traversait la communauté entre les membres engagés, qui contribuaient activement, y compris financièrement, aux gestes de solidarité africaine, et une majorité silencieuse qui consommait passivement les enseignements gratuits sans jamais se manifester. Cette asymétrie fragilisait l'esprit même du projet : une communauté ne vit pas seulement de réception, elle vit aussi de réciprocité.

Jusqu'alors, les adhésions s'effectuaient par téléphone ou WhatsApp, puis étaient saisies manuellement dans un fichier Word central tenu avec l'aide d'un secrétaire. Le système, particulièrement lourd, accumulait les doublons et révélait une réalité que je n'avais pas anticipée : un nombre étonnamment élevé de nos membres, jusque dans les années 2020, ne possédaient même pas un compte Gmail.

Pour centraliser les inscriptions, j'ai introduit Google Forms, convaincu que l'outil était assez simple pour être adopté sans formation. Je n'avais pas mesuré l'écart entre ma familiarité avec ces outils et la réalité quotidienne de mes équipes en province. Depuis Québec, je projetais inconsciemment l'aisance numérique canadienne sur mes membres restés à Kinshasa. Cette projection était une forme silencieuse de surestimation, et la

distance physique de plus de dix mille kilomètres redoublait cette myopie d'une distance d'expérience.

J'ai enregistré des vidéos explicatives détaillées et lancé le formulaire avec l'objectif de rassembler au moins trois mille inscriptions. Le jour du lancement, j'étais habité par l'excitation du leader qui sent qu'il va faire avancer son organisation. Mais les premières réactions sont venues le jour même, et elles m'ont arrêté net.

Une coordinatrice provinciale du Nord-Kivu, appelons-la Esther, m'a écrit sans détour sur WhatsApp :

« Coach, ton système, c'est pour les gens de la capitale. Nous, on ne sait pas faire ça. Ici, ce n'est pas comme chez toi. »

Cette phrase n'exprimait pas un refus. Elle décrivait une réalité que je n'avais pas pris la peine de voir. Une administratrice provinciale de Beni a ajouté, avec la même franchise, parlant moins en son nom propre qu'au nom de l'ensemble des membres qu'elle accompagnait :

« Même pour ouvrir une boîte mail, il faut que tu viennes nous montrer toi-même. On ne peut pas faire ça seuls. »

À ce moment, plusieurs voix se sont disputées en moi. La première fut la colère et l'impatience, qui m'a surpris par sa rapidité. Pendant les semaines suivantes, j'ai relancé, insisté, multiplié les explications, posant même des ultimatums (« celui qui ne s'inscrit pas dans trois jours sera retiré du groupe »), témoignage d'une impatience que j'aurais dû mieux contenir. Mais d'autres voix se sont fait entendre plus lentement. La gêne : « j'aurais dû y penser ». Le doute : « ai-je trop grandi par rapport à ma propre base ? ». Et la honte progressive : « tu as imposé depuis le confort canadien une vision qui ne tient pas compte de leur quotidien ».

Ces voix montaient surtout le soir, quand je relisais les messages reçus. Ce que je croyais être une simple amélioration technique révélait une fracture sociale bien réelle.

Quelque chose s'est déplacé en moi pendant ces semaines. J'avais conçu un outil censé rapprocher l'organisation, et j'avais créé sans le vouloir une nouvelle ligne de séparation entre ceux qui maîtrisaient ces outils et ceux qui en étaient exclus.

3.1.2 Résistance et accompagnement

Les premières semaines ont été marquées par une frustration tangible. À la fin de la troisième semaine, le formulaire ne comptait qu'environ mille sept cents inscriptions, alors que j'en espérais au moins trois mille. Chaque matin, depuis Québec, je vérifiais le tableau de bord plusieurs fois par jour. Le doute s'est installé : avais-je eu tort de vouloir moderniser, ou avais-je simplement eu tort dans la manière dont je l'avais fait ?

La réponse m'est venue lors d'une séance virtuelle improvisée avec l'équipe du Sud-Kivu, organisée en milieu d'après-midi (heure de Québec), soit en début de soirée chez eux. Je l'avais convoquée en urgence parce que les messages textuels ne suffisaient plus à me faire comprendre la nature réelle du problème. La connexion était instable, les voix coupaient, les images se figeaient. Les regards que je captais à travers l'écran fragmenté disaient quelque chose que je ne parvenais pas encore à nommer : des regards inquiets, parfois indifférents, parfois confus, comme si je leur demandais de sortir d'une zone de confort qu'ils ne savaient pas comment quitter.

C'est au milieu de cette réunion qu'une membre du comité du Sud-Kivu m'a écrit en aparté sur WhatsApp :

« Coach, je n'ai pas de smartphone. J'utilise le téléphone de mon fils quand il rentre le soir. Et ici, l'électricité, c'est deux heures par jour, pas plus. »

Un autre membre, depuis une autre province, a ajouté :

« On essaie de faire ce que tu demandes, mais des fois on n'a même pas le réseau pour ouvrir le lien. On fait comment ? »

J'ai relu ces messages plusieurs fois ce soir-là, dans ma chambre à Québec, allongé sur mon lit, vers vingt heures, après une longue journée de travail. Ce que j'imaginais possible ne l'était tout simplement pas pour eux. J'ai ressenti une honte profonde, pas celle d'avoir échoué, mais celle d'avoir imposé ma propre réalité comme si elle était universelle. Cette honte se mêlait à d'autres émotions : regrets d'avoir lancé trop vite et d'avoir mis trop de pression, colère retournée vers moi-même d'avoir été aveugle à ce point, et pitié solidaire pour ces personnes qui s'efforçaient de me suivre dans un monde qui les laissait structurellement de côté.

Cette honte était un signal, pas une faiblesse. Elle m'indiquait précisément où j'avais fait fausse route. Je voyais soudain plus loin que mon agacement de leader pressé : je voyais des élèves auxquels je prétendais enseigner le développement personnel, mais à qui je n'avais jamais transmis les compétences professionnelles et numériques de base. Ce constat allait, dans les mois suivants, transformer durablement ma pratique pédagogique.

J'ai alors adapté le système pour permettre à nouveau les inscriptions par WhatsApp, suivies d'une saisie manuelle centralisée gérée par mon secrétaire avec l'aide des administrateurs provinciaux. J'ai annoncé cette décision comme une mesure de grâce. Les réactions ont été contrastées : des membres reconnaissants m'ont remercié, certains m'avouant qu'ils n'avaient pas de boîte courriel, mais d'autres étaient déjà découragés au point de ne plus vouloir s'inscrire du tout. Ma rigueur des premières semaines avait laissé des traces.

Ce soir-là, en pensant à la quantité de saisies manuelles que mes collaborateurs allaient devoir reprendre, j'ai compris quelque chose que je n'avais pas trouvé dans les manuels de gestion : moderniser ne signifie pas accélérer le rythme des autres, mais accepter de ralentir avec eux. Le changement ne peut pas être imposé de l'extérieur. Il se construit depuis l'intérieur, avec ceux qui le vivent.

Cette crise a eu des conséquences durables. Une trentaine de forums anciens ont progressivement perdu leur dynamique d'enseignement actif. J'ai créé de nouveaux espaces,

Grandes Dames Académie et Grands Messieurs Académie, qui rassemblent celles et ceux qui se sont engagés dans une réciprocité plus marquée. Le système fonctionne aujourd'hui en mode hybride. Plusieurs anciens m'ont écrit cette parole qui m'a marqué : « Coach, si tu deviens trop rigoureux, beaucoup vont se perdre. Tes enseignements réveillent les consciences. Ne ferme pas la porte. » J'ai appris que la patience est, dans ce type de transformation, une compétence aussi importante que la vision elle-même.

3.2 THÈME 2 : DIMENSION SPIRITUELLE ET LEADERSHIP ÉTHIQUE

3.2.1 La foi comme moteur de persévérance

En mars 2021, Kingdom-Consulta traversait une crise financière grave. La pandémie de COVID-19 frappait encore Kinshasa, les attroupements publics restaient interdits, et nos activités présentiellees avaient été suspendues pendant de longs mois. La plupart de mes collaborateurs étaient fauchés. Moi-même, je traversais cette période avec des ressources personnelles très limitées, croyant d'abord être l'un des rares à vivre cette précarité avant de comprendre que c'était la condition partagée d'une grande partie de notre communauté.

Le modèle économique de Kingdom-Consulta, association sans but lucratif et sans bailleurs extérieurs, reposait entièrement sur la cotisation des membres : trente dollars chacun pour organiser une conférence, et je débloquais parfois cent dollars de mes ressources pour incarner l'effort collectif. Quand les ressources se tarissaient, les contributions ne rentraient plus, les loyers s'accumulaient, les activités étaient reportées puis annulées. Un découragement silencieux gagnait jusqu'à mon comité de coordination, qui comptait alors sept personnes.

Le plus douloureux n'était pas l'absence d'argent en elle-même, mais ce qu'elle déclenchait dans les liens humains. Quand un membre ne pouvait plus contribuer, il devenait progressivement froid, espaçait ses messages, finissait par se retirer en silence, par

honte plutôt que par désintérêt. Là où nous comptons sur cinquante ou cent participants, nous nous retrouvions parfois à dix dans une salle louée.

C'est dans ce contexte qu'a eu lieu, à la maison (les attroupements publics étant toujours déconseillés), une réunion de coordination dont je garde un souvenir précis. L'ambiance avant la prise de parole de Monsieur John était difficile à porter : une politesse tendue, des plaintes voilées, une hypocrisie collective où chacun masquait son propre découragement. Monsieur John, vingt-sept ans environ, membre du comité depuis le début, l'un de ceux qui prenaient les choses le plus à cœur, a posé la question que tout le monde pensait sans oser la formuler :

« Coach, on ne peut plus continuer comme ça. Les gens commencent à partir. Pourquoi on fait tout ça, si au final ça ne tient pas ? »

J'ai répondu sur le moment, dans la lucidité que la situation imposait. Mais cette question m'a poursuivi toute la nuit. Elle ne demandait pas une réponse technique, mais une raison de tenir. Seul, dans le silence de ma chambre, j'ai laissé monter ce que je tenais à distance depuis des semaines. J'ai pleuré, pas de larmes spectaculaires, mais des larmes silencieuses qui exprimaient cette fatigue accumulée que je n'avais pas voulu reconnaître devant les autres. Puis je me suis adressé à Dieu avec la même franchise que Monsieur John avait eue avec moi :

« Si c'est vraiment Toi qui m'as confié cette vision, donne-moi les moyens et la force de continuer. Je ne sais plus comment avancer, mais je refuse de lâcher ce que je crois avoir reçu. »

Je me souviens d'un sentiment de solitude extrême, une solitude silencieuse plutôt que dramatique. La peur d'échouer était réelle, mais ce qui dominait était autre chose : la crainte de trahir une mission que je croyais reçue, de décevoir non seulement des hommes mais quelque chose de plus grand que moi. Pendant cette prière, une réponse intérieure m'a habité, une conviction profonde que je n'étais pas seul à porter ce projet. Cette conviction

s'est installée comme une paix grave, une assurance discrète qui ne supprimait pas la difficulté mais qui me rendait capable de l'habiter.

Le lendemain matin, je me suis présenté devant l'équipe sans solution financière nouvelle. Plusieurs de mes six collaborateurs étaient sur le point de se retirer. J'ai déclaré simplement :

« Je comprends votre découragement. Je l'ai ressenti moi aussi cette nuit. Mais pour ma part, je crois encore en ce que nous faisons. Et tant que je le crois, je continue. »

Le silence qui a suivi n'était pas celui du doute, mais celui du recueillement. Dans les regards qui croisaient le mien, j'ai vu quelque chose se rallumer. L'un de mes collaborateurs a fini par dire qu'il croyait en cette vision, à ce que j'avais reçu comme fardeau pour la jeunesse et pour les familles congolaises. Cette parole, prononcée par quelqu'un qui aurait pu choisir le retrait, a refermé l'instant comme un sceau.

Les semaines qui ont suivi ont validé cette confiance retrouvée. J'ai organisé une formation en ligne payante à vingt dollars pour laquelle plus de cinquante personnes se sont inscrites. Quelques mois plus tard, nous avons pu organiser une grande activité présentielle avec près de cent participants payants. La crise s'était dissipée sur environ six mois, sans miracle spectaculaire, mais par la patience d'un travail repris pas à pas, à partir d'une décision intérieure prise une nuit de mars dans le silence d'une chambre.

Cette expérience m'a montré que dans certains contextes, la foi n'est pas séparable du leadership. Elle en est, parfois, le seul carburant disponible. Dans le contexte africain où le spirituel n'est pas séparé du professionnel, cette dimension n'est pas un accessoire du leadership : elle en est, pour beaucoup d'entre nous, l'une des conditions silencieuses de la durée.

3.2.2 Compatibilité spirituelle et rejet implicite

En juin 2020, alors que je poursuivais mon parcours au service notarial à Kinshasa et que j'animais en parallèle ma pratique de coaching, j'ai soumis ma candidature à un poste de conseiller juridique dans une grande entreprise privée d'un secteur stratégique opérant dans la province du Kongo Central. Ce poste représentait une véritable opportunité : la rémunération annoncée était sans commune mesure avec mes revenus du notariat, les avantages étaient substantiels, et l'environnement professionnel promettait une montée en responsabilité dont je rêvais.

Le processus s'est enchaîné dans un climat encourageant. Mon dossier a retenu l'attention, j'ai été convoqué pour des tests écrits réussis, puis pour l'entretien décisif dans le bureau du directeur des ressources humaines. J'ai répondu aux questions avec aisance. Tout semblait bien engagé. C'est à la fin de cet entretien que la conversation a pris un tour inattendu. Le directeur, après ses questions formelles, a marqué une pause et m'a demandé d'un ton presque détaché :

« Tu es dans quel réseau ? »

J'ai cru d'abord à une question banale. J'ai répondu spontanément que j'utilisais Orange, l'opérateur de téléphonie mobile dont j'étais client. Le directeur a souri légèrement, avec une indulgence un peu paternelle, et a précisé :

« Tu es encore trop enfant, tu ne comprends pas. Je parle de réseau de prières, de réseau spirituel. »

À ce moment, j'ai senti un déplacement dans la pièce. Il a continué : « Écoute, ici, soit tu es chrétien et tu n'entres pas, soit tu es dans notre réseau. » Il m'a alors expliqué, avec une franchise qui m'a déstabilisé, que la promotion dans cette entreprise exigeait une affiliation spirituelle particulière qui n'était pas compatible avec mon identité chrétienne.

J'ai ressenti un choc discret, une fissure intérieure plutôt qu'une colère immédiate. Juste cette sensation de voir le sol se dérober légèrement sous mes pieds. Je découvrais que l'évaluation de mon parcours ne portait plus sur mes compétences professionnelles, mais sur une dimension de ma vie que je n'avais jamais considérée comme un obstacle. Mon corps réagissait avant ma pensée : gorge serrée, souffle court, chaleur qui montait, tremblement intérieur. Je lui ai dit qu'il fallait que je réfléchisse.

Pendant deux semaines, j'ai réfléchi, j'ai prié, j'ai pesé. Plusieurs voix se sont disputées en moi : la tentation, qui me rappelait que j'avais annoncé la bonne nouvelle à ma famille ; le réalisme économique ; la dignité, qui me rappelait que je ne pouvais pas troquer mon identité spirituelle contre un poste ; et une lucidité plus large : si j'acceptais cette première compromission, j'entrais dans une logique d'engagements progressifs dont je ne maîtriserais plus la trajectoire.

Au bout de deux semaines, j'ai répondu par courriel avec la seule honnêteté dont j'étais capable :

« Je respecte profondément votre religion et votre affiliation spirituelle. Mais j'ai mes valeurs spirituelles chrétiennes que j'ai gardées depuis mon enfance, et je ne peux pas les trahir pour de l'argent. Je préfère ne pas travailler avec vous et rester dans mon coin. »

Je n'ai jamais reçu de réponse. Le silence total qui a suivi mon refus était lui-même éloquent : le critère implicite avait fonctionné comme un seuil binaire. Cette certitude silencieuse était plus pesante qu'un refus explicite ne l'aurait été. J'ai partagé cette expérience avec ma famille et à l'église où je priais. Au notariat, je n'en ai parlé à personne, et j'ai appris à me contenter de ce que j'avais.

Avec le recul, cette expérience révèle quelque chose de fondamental pour comprendre les dynamiques de changement organisationnel en contexte congolais. La spiritualité n'est pas une dimension privée maintenue à distance de la sphère économique : elle structure profondément les rapports d'autorité, les circuits de promotion, les conditions

tacites d'appartenance aux groupes décisionnels. Beaucoup de cadres qui ont atteint des niveaux élevés de responsabilité sont affiliés à des cercles spirituels divers, et ces affiliations fonctionnent comme des critères de sélection invisibles qui pèsent autant, sinon plus, que les compétences techniques officielles. Une réforme purement technique peut être adoptée formellement sans jamais transformer les dynamiques réelles, parce que les vraies allégeances se nouent ailleurs, dans des registres que la rationalité managériale classique ne sait ni nommer ni atteindre.

3.2.3 La spiritualité comme critère d'exclusion

En 2019, dans ce même service notarial public à Kinshasa où je travaillais depuis trois ans, le notaire en titre avait instauré une pratique qui modelait le climat professionnel quotidien : une prière collective obligatoire au début de chaque journée, à laquelle l'ensemble des huit agents que nous étions devaient participer. Quelqu'un dirigeait la prière, parfois on chantait, et c'est seulement après ce temps spirituel partagé que la journée pouvait commencer. Cette pratique n'était pas inscrite dans nos contrats, mais s'imposait comme une norme dont on ne pouvait pas se dispenser sans s'exposer à un jugement collectif.

Le notaire avait une manière personnelle d'articuler sa fonction d'autorité et sa vie spirituelle. Ses discours étaient régulièrement traversés de références à ses expériences de prière, à ce que Dieu lui aurait dit ou montré. Quand un collègue partageait ses valeurs, il devenait un interlocuteur privilégié. Quand un collègue s'en écartait, le rapport se chargeait d'une méfiance discrète, jusqu'à une diabolisation implicite : éloignement progressif, doutes voilés sur la droiture, exclusion silencieuse des cercles décisionnels informels. C'est dans ce contexte que Monsieur Kabila, l'un des collègues les plus compétents du bureau, occupait une place singulière : il s'absentait systématiquement lors des prières collectives, sortait quelques minutes avant qu'elles ne commencent et ne revenait qu'une fois le temps spirituel terminé. Cette absence répétée avait créé autour de lui une méfiance diffuse, comme si son

refus de participer l'écartait d'un cercle de confiance auquel l'appartenance était implicitement conditionnée. Et pourtant, Kabila était l'un des esprits les plus rigoureux et les plus utiles du service.

Le contexte matériel rendait toute idée d'amélioration nécessaire. Le service fonctionnait sans système informatique. Les dossiers s'accumulaient à même le sol, dans une organisation qui évoquait davantage un dépôt qu'un service public. J'ai personnellement perdu plusieurs fois des actes juridiques. Plus grave, nous avons connu un cambriolage : des malfaiteurs avaient forcé les portes pendant la nuit, et nous étions arrivés un matin pour découvrir des documents éparpillés dehors. Les fardes contenant les documents sensibles (statuts d'entreprises, actes parcellaires, légalisations en cours) étaient à la merci du moindre incident.

C'est à ce moment que Kabila a pris une initiative remarquable. Lors d'une réunion d'équipe, devant les huit agents et le notaire, il a présenté oralement, pendant environ cinq à sept minutes, un projet complet de réorganisation : schéma précis pour la conservation des documents sensibles et introduction progressive de l'informatique dans la gestion des archives. Sa présentation était claire, documentée, techniquement convaincante. La réaction ne fut pas hostile, mais le débat fut traité avec une légèreté qui ne reflétait en rien la pertinence de la proposition. Le notaire sembla écouter sans véritablement engager. La séance se termina sans décision claire.

Trois semaines plus tard, le sujet est revenu, mais selon un cheminement détourné. Le notaire a commencé par en parler en aparté à l'un des agents, lui confiant qu'il avait reçu une révélation lors de sa prière concernant la réorganisation du service. Cet agent est venu nous souffler discrètement ce que le notaire envisageait. Quelques jours plus tard, une réunion officielle a été convoquée. Devant l'ensemble du bureau, le notaire a présenté solennellement le contenu de cette révélation :

« J'ai reçu une révélation lors de ma prière. Le Seigneur m'a montré comment nous devons réorganiser notre travail. »

Il a alors déroulé un plan d'action concret : rénovation du service, installation d'étagères, mise en place de dispositifs antivols, dépôt d'une demande pour obtenir des ordinateurs et amorcer la numérisation. Le contenu reprenait à environ soixante-dix pour cent les éléments que Kabila avait présentés trois semaines plus tôt. Pour ceux d'entre nous qui avaient été présents à la réunion initiale, le rapprochement était impossible à manquer.

J'ai regardé Kabila pendant cette annonce. Son visage était fermé, un masque de neutralité derrière lequel j'ai perçu cette indignation qu'on ravale parce qu'on sait qu'elle ne changera rien. Quelques instants plus tard, dans un échange plus retiré avec quelques collègues, il a dit avec une sobriété qui condensait toute son expérience :

« Je sais que ce n'est pas ma proposition qui a été retenue. C'est parce que je ne partage pas la même compatibilité spirituelle avec vous que mes idées sont écartées, même quand on les reprend. »

J'ai alors pris la parole, sans avoir vraiment prévu de le faire. Plusieurs voix s'étaient disputées en moi : une voix prudente me rappelait que mon intervention pouvait fragiliser ma position, une voix indignée me poussait à dire l'évidence, et une voix plus large me rappelait que la République démocratique du Congo est constitutionnellement un État laïc. J'ai parlé avec respect, sans colère apparente, mais avec une fermeté que je m'autorisais rarement :

« Nous vivons dans un pays laïc. Les collaborateurs devraient être évalués sur la qualité de leur travail, pas sur leur appartenance spirituelle. »

La réponse du notaire est venue, calme et définitive :

« Mon fils, tu ne comprends pas que dans ce pays, tout se joue dans le spirituel. Ce n'est pas une question de laïcité. C'est une question de réalité. »

Dans les heures qui ont suivi, Kabila m'a discrètement glissé un mot de remerciement, sans en faire un événement. Les semaines qui ont suivi ont confirmé que ma prise de parole avait laissé des traces. La relation entre le notaire et moi est devenue

progressivement froide. Aucune sanction explicite, aucune confrontation directe, mais une mise à distance silencieuse qui me rappelait que j'avais franchi une frontière invisible.

Avec le recul, cet épisode révèle un mécanisme spécifique aux organisations où la spiritualité du dirigeant n'est pas une dimension privée séparée de sa fonction, mais structure activement la production des décisions et la distribution de la légitimité. Quand une idée passe par le filtre d'une prière, elle change de statut : elle n'est plus une proposition discutable, elle devient une révélation indiscutable. Cette transformation symbolique ferme l'espace de la délibération technique, redistribue la paternité des idées au profit de celui qui détient l'autorité spirituelle, et écarte structurellement les contributeurs qui ne partagent pas la même cosmologie. Cette expérience m'a aussi enseigné qu'une personne pouvait ne pas partager ma foi et néanmoins porter une intelligence professionnelle remarquable. Cette conviction a structuré ma manière de bâtir Kingdom-Consulta : mes forums sont fondés sur des principes spirituels assumés, mais ils accueillent des personnes de toutes sensibilités, croyantes ou non. La leçon de Kabila est devenue l'une des fondations éthiques de ma propre pratique de coach.

3.3 THÈME 3 : CULTURE HIÉRARCHIQUE ET PEUR DE LA REMISE EN QUESTION

Entre 2010 et 2018, j'ai été élu président du département jeunesse d'une église protestante baptiste à Kinshasa, où je suis resté pendant deux mandats, jusqu'à ma démission au cours du deuxième mandat. Cette communauté rassemblait environ mille fidèles répartis en deux cultes, avec un département jeunesse de près de cinq cents jeunes que j'avais été appelé à diriger à l'âge de vingt ans, par suffrage universel direct, dans un Carrefour des jeunes chrétiens qui se réunissait trois fois par semaine (lundi, mercredi et vendredi).

J'avais accepté cette responsabilité avec l'idée de moderniser le fonctionnement d'un département que je sentais figé dans des habitudes qui ne servaient plus les jeunes qu'il était

censé accompagner. Très vite, j'ai proposé des innovations dans l'animation des rencontres, dans la structuration des équipes, dans la manière d'aborder les questions qui préoccupaient réellement les jeunes. Mes propositions étaient accueillies poliment, mais elles peinaient à devenir effectives. Trois suspensions me furent imposées au cours de ces années, sans toujours que les motifs me soient clairement explicités. À côté des suspensions officielles, il y avait les coalitions silencieuses, les sabotages internes, les mots déposés dans les oreilles des aînés qui finissaient par revenir vers moi sous forme de remontrances. Les anciens utilisaient parfois entre eux une expression en lingala, Binzambi-Binzambi, qui désignait avec un mélange d'ironie et de mépris les jeunes qui se croyaient appelés à réformer les choses.

Un épisode reste gravé dans ma mémoire. Un dimanche, alors que je m'apprêtais à prendre la parole devant l'assemblée des jeunes, je fus retiré de la chaire au dernier moment, sans explication publique. J'avais vingt ans, et cette mise à l'écart silencieuse, devant toute l'assemblée, me laissa une cassure intime que je porte encore aujourd'hui. Je suis resté digne, je n'ai pas pleuré, je n'ai pas protesté. Mais une fois rentré chez moi, j'ai senti monter ces larmes brûlantes qu'on retient toute une journée et qui ne demandent qu'un instant de solitude pour se libérer.

Quelques jours plus tard, l'un des jeunes du Carrefour, que j'appellerai Arnold, est venu me voir à la maison avec la franchise des proches :

« Président, tu veux changer les choses, mais ici, personne ne veut bouger.

Tu peux te casser la tête, ça ne changera rien. Ils ont appris à ne pas bouger.

»

Cette phrase m'a accompagné pendant les semaines suivantes. Je marchais souvent seul, le soir, en tournant cette parole dans ma tête. Plusieurs voix se disputaient en moi : la voix qui me disait que j'étais peut-être orgueilleux à tort, le doute sur ma capacité à conduire un tel groupe à mon âge, et la voix d'une légitimité fragile qui revenait sans cesse : avais-je vraiment le droit de vouloir changer ce que tant d'aînés avaient construit avant moi ?

L'opposition prit, à certains moments, des formes que je préfère mentionner sans détailler. Dans le contexte de cette communauté, les désaccords pouvaient s'exprimer dans des registres spirituels qui dépassaient le cadre du désaccord ordinaire, et certaines paroles déposées sur ma personne suggéraient des répercussions qui pouvaient aller bien au-delà du simple cadre ecclésial ou professionnel. Cette pression silencieuse, jamais ouvertement formulée, a fini par peser sur ma propre santé intérieure et a contribué à ma décision de démissionner avant la fin de mon second mandat.

Avec le recul, je vois cet épisode différemment. Ce que je prenais pour de la paresse collective était en réalité une psychologie de fidélité à un mode de fonctionnement qui avait, pour les aînés, une valeur identitaire et historique que je n'avais pas mesurée à vingt ans. Bouger, pour eux, n'était pas simplement changer une procédure : c'était trahir quelque chose qui avait été reçu, gardé, transmis avec coût. Je ne savais pas encore nommer ce mécanisme. Mais je le ressentais dans mon corps avant de pouvoir le formuler. Cette expérience a structuré durablement ma compréhension du changement en milieu organisationnel congolais : on ne transforme pas un collectif en lui démontrant que ses pratiques sont inefficaces ; on le transforme en honorant d'abord ce qu'il a reçu, avant de proposer ce qu'on voudrait y ajouter.

3.4 THÈME 4 : SOLIDARITÉ COMMUNAUTAIRE ET PERFORMANCE INDIVIDUELLE

En juillet 2022, je vivais depuis neuf mois à Rome où j'étais arrivé le 22 octobre 2021. Je travaillais huit heures par jour dans un emploi exigeant qui ne me laissait que peu d'énergie pour la direction quotidienne de Kingdom-Consulta. Je dirigeais l'organisation à distance, en m'appuyant sur des coordinateurs et des administrateurs provinciaux pour relayer mes décisions et animer les forums.

C'est à cette période que j'ai confié une responsabilité de coordination à Maman Grâce, une femme de trente-six ans, mariée, mère de trois enfants, agente administrative

dans un service de l'État. Je la connaissais depuis trois ans, à travers les cliniques conjugales que nous animions dans Kingdom-Consulta. Elle s'était toujours montrée engagée, fidèle, présente dans les moments difficiles, et je lui portais une estime sincère, presque familiale. Je l'appelais affectueusement « ma sœur », et nos échanges débordaient régulièrement du cadre strictement professionnel. Je lui avais soutenu financièrement à plusieurs reprises lorsqu'elle avait connu des difficultés. Cette dette morale, jamais formulée comme telle, allait peser sur l'ensemble de cette histoire.

Pour structurer son travail, j'avais instauré une réunion virtuelle hebdomadaire avec elle, ce qui constituait une partie de ma dictature de leader : j'imposais ce rythme parce que je savais ce qu'il fallait, sans toujours mesurer ce qu'il coûtait à celle qui le subissait. Pendant les premiers mois, Maman Grâce a tenu son poste avec sérieux. Puis, lentement, j'ai commencé à percevoir des signes de dégradation : réunions manquées sans avertissement, tâches non livrées dans les délais, excuses de plus en plus convenues. Cette dégradation s'est étalée sur environ quatre mois.

Quatre voix se disputaient en moi pendant ces mois. La voix du gestionnaire me disait qu'il fallait sanctionner, retirer la responsabilité, faire passer la performance avant la relation. La voix du frère me disait que Maman Grâce était ma sœur, qu'elle traversait peut-être une période difficile, qu'il fallait être patient comme on l'est avec les siens. La voix de la dette morale me rappelait combien elle m'avait soutenu dans le passé. Et la voix de l'impuissance géographique me rappelait que j'étais à sept mille kilomètres d'elle. Une peur sourde m'habitait aussi : celle de la blesser, de paraître ingrat, de rompre un lien qui dépassait le cadre professionnel.

J'ai consulté discrètement Monsieur Merlin, mon vice-coordonateur. Sa réponse a été ce que j'appellerai aujourd'hui un faux apaisement : il a minimisé la situation, m'a suggéré d'attendre, sans proposer de solution concrète. Cette consultation m'a permis de différer ma décision, mais elle ne l'a pas remplacée. Pendant ce temps, Maman Grâce devenait progressivement plus froide. Je lui ai finalement proposé un retrait progressif vers un rôle de secrétariat, une décision que je voulais douce mais qui fut accueillie comme une

mise à l'écart. Elle ne s'est pas opposée. Elle s'est retirée en silence. Aujourd'hui, en 2026, elle ne répond plus à mes messages.

Avec le recul, plusieurs lectures se superposent. La première concerne une confusion de deux registres : je n'avais pas su distinguer la fidélité affective de la compétence opérationnelle, et j'avais confié une responsabilité exigeante en m'appuyant sur la qualité de notre lien plutôt que sur une évaluation lucide des capacités requises. La deuxième concerne ma propre reproduction du silence que j'avais moi-même subi à l'église, des années plus tôt : au lieu de nommer le problème, j'avais multiplié les détours, repoussé les conversations difficiles, et finalement organisé un retrait que personne n'avait osé formuler comme tel. La troisième lecture est plus large : ce que j'appelle aujourd'hui une sortie par retrait est un phénomène organisationnel récurrent dans nos contextes communautaires africains, où l'attachement personnel rend les ruptures explicites trop coûteuses, et où les fins de relation se jouent dans le silence plutôt que dans la parole.

3.5 THÈME 5 : CORRUPTION DOUCE ET CULTURE DU CADEAU

3.5.1 Les cadeaux qui ouvrent les portes

Au début de l'année 2015, j'avais à peine vingt-cinq ans, je venais de finir mes études de droit, et je traînais cette fatigue particulière du jeune diplômé qui découvre que son diplôme ne suffit pas. Le 15 janvier 2015, j'avais prêté serment comme avocat à la Cour d'appel de Bandundu. Mais en République démocratique du Congo, prêter serment ne suffit pas à exercer. Il faut encore qu'un avocat chevronné accepte de te recevoir dans son cabinet pour le stage obligatoire. Sans cabinet d'accueil, le titre reste lettre morte.

Le contexte familial était difficile. Sans entrer dans des détails que la pudeur me pousse à garder pour moi, il suffit de dire que les ressources étaient maigres, et que j'arrivais sur le marché du travail sans filet, avec la conscience aiguë de ce que les miens avaient déjà donné pour me permettre d'aller jusque-là.

C'est dans ce contexte qu'un voisin de longue date, Papa Kibouka, un proche de ma famille qui me connaissait depuis l'enfance, est venu m'apporter ce qu'il considérait comme une bonne nouvelle. Il avait dans sa parenté un avocat influent, Maître Kalombo, la cinquantaine, ancien chevronné du barreau. Papa Kibouka m'a expliqué :

« Mon fils, j'ai parlé de toi à Maître Kalombo. Il peut te prendre dans son cabinet. Mais si tu veux qu'il t'accueille comme stagiaire, il faut nécessairement lui apporter quelque chose. C'est comme ça que ça fonctionne ici. Sans ça, tu n'existes pas. »

J'ai ressenti un malaise immédiat. Pas seulement une gêne éthique, mais une dissonance plus profonde entre ce que j'avais appris sur la déontologie professionnelle (l'avocat comme défenseur du droit, comme gardien d'une éthique) et ce que le terrain m'indiquait comme condition d'accès réelle à cette profession. J'allais commencer mon métier de défenseur du droit en violant ce que le droit m'enseignait. Et pourtant, le réalisme parlait plus fort. Refuser, c'était rester invisible.

Plusieurs voix se sont disputées en moi pendant les jours suivants. La voix de ma formation juridique me rappelait avec une netteté presque cruelle ce que j'avais appris pendant cinq années à l'université. La voix du réalisme rétorquait : sans cela, ton stage meurt. La voix de ma foi me posait des questions que je n'osais pas formuler. Et la voix la plus douloureuse, celle de ma dignité abîmée : comment peux-tu commencer ce métier en trahissant ce qu'il représente ?

J'ai cédé. Et la préparation de ce geste fut peut-être plus dure que le geste lui-même. Ma mère et ma grande sœur se sont mobilisées. Ma famille s'est cotisée pour réunir ce qu'il fallait : une chèvre (environ cent dollars, une somme considérable pour nous), une bouteille de vin (environ trente dollars), et une enveloppe symbolique d'une cinquantaine de dollars. Cet argent n'était pas seulement de l'argent : c'était de la peine, de la sueur, des sacrifices empilés que j'allais déposer dans les mains d'un homme qui possédait déjà tout ce que nous n'avions pas. Le rendez-vous fut fixé dans un bar modeste et discret de Kinshasa. Maître

Kalombo n'avait pas voulu me recevoir dans son cabinet pour cette transaction : il avait gardé pour son cabinet la dignité officielle de la profession, et choisi pour le rituel du don un lieu plus opaque. Cette dissociation des lieux était en elle-même un enseignement.

Je suis arrivé avec Papa Kibouka. La chèvre était là, physiquement présente, attachée dehors près du bar. Quand Maître Kalombo est entré, sobrement vêtu, il dégageait quelque chose de paternel, presque charismatique, comme un homme qui se soucierait sincèrement de mon avenir. Cette ambivalence rendait la scène encore plus déstabilisante : il n'y avait pas de cynique brutal devant moi, il y avait un ancien qui me transmettait, à sa manière, les codes d'un monde dans lequel j'allais devoir naviguer. Lorsque j'ai remis les cadeaux, Maître Kalombo a souri et déclaré :

« Ah, je vois que tu comprends les réalités du terrain. On va pouvoir travailler ensemble. »

Ces mots m'ont traversé comme une lame froide. J'avais été accepté. Mais à quel prix, et dans quel système venais-je d'entrer ? Pendant le reste du rendez-vous, qui ne dura pas plus d'une vingtaine de minutes, Maître Kalombo me donna des conseils sur la vie professionnelle, sur la différence entre l'école et l'école de la vie. Il est reparti avec la chèvre dans son véhicule. Il m'a dit que je pouvais commencer mon stage la semaine suivante. Sur le chemin du retour, ce n'était plus la lame froide, mais une honte sourde qui s'installait, doublée d'une tristesse plus large. Mais je commençais aussi, et c'est peut-être ce qui m'effraie le plus avec le recul, à intérioriser une justification : « C'est comme ça partout ici. Si tu veux exister professionnellement au Congo, il faut s'adapter. » Cette banalisation, plus que la transgression elle-même, fut le véritable poison.

Le stage avec Maître Kalombo n'a pas tenu ses promesses. Il m'emmenait avec lui dans son cabinet, dans les tribunaux. Mais l'apprentissage tournait court : pas de paiement, pas de prise en charge des transports, peu de transmission réelle. Au bout d'un an, je suis parti vers le notariat. Aujourd'hui, en 2026, je n'ai plus aucun contact avec lui.

Avec le recul, cette pratique du « cadeau qui ouvre les portes » n'est pas une déviance individuelle. C'est un mécanisme collectif profondément ancré dans la culture organisationnelle congolaise, qui régule l'accès aux opportunités là où les institutions formelles défaillent. Personne ne disait clairement « donne-moi ». On comprenait. C'est cette dimension implicite qui rend ce système si difficile à transformer : on ne combat pas ouvertement ce qui n'est jamais ouvertement formulé. Ce sont mes valeurs spirituelles, plus tard, qui m'ont permis de rompre avec cette logique : préférer un résultat modeste mais honnête à un succès plus rapide obtenu par des moyens compromis. Préférer zéro légitime à dix frauduleux.

3.5.2 Quand la culture du cadeau bloque le changement

D'août 2016 à octobre 2021, j'ai exercé pendant cinq années dans un service notarial public à Kinshasa, où j'occupais une fonction de conseil juridique et de secrétaire personnel auprès du notaire en titre. À vingt-six ans, j'étais le plus jeune des sept agents du bureau, entouré de collègues qui avaient pour la plupart entre trente et cinquante ans, et qui avaient passé toute leur carrière dans cette même administration. Ce qui m'a frappé dès les premières semaines, ce n'était pas le travail lui-même, mais la manière dont l'argent circulait à l'intérieur de ce service public.

Dans la pratique, le bureau fonctionnait comme un marché. Quand un requérant entrait, il ne se rendait pas vers un guichet structuré : il choisissait l'agent qu'il connaissait, ou celui qui se trouvait disponible, et la transaction se faisait directement entre eux deux. L'agent percevait l'argent à la main, puis arbitrait lui-même la suite : une part minimale était déclarée à l'État, une autre était discrètement remise au notaire pour assurer sa coopération, et le reste, souvent le plus gros, était consommé par l'agent. Les actes de vente étaient particulièrement convoités : la légalisation pouvait représenter 2 à 2,5 % du prix de vente. À la fin de l'exercice, les recettes officielles étaient désespérément maigres, disproportionnées par rapport aux flux réels que j'observais quotidiennement.

Cette désorganisation me heurtait à la fois comme juriste et comme citoyen. Mes années d'études en droit m'avaient appris que la traçabilité des flux financiers dans une administration publique n'était pas un détail technique : c'était un principe fondamental d'État de droit. J'ai pris la décision de proposer une réforme : pour les paiements de petite et moyenne importance, créer un numéro de bureau accessible via les services de paiement mobile largement utilisés à Kinshasa (M-Pesa, Orange Money). Chaque versement laisserait une trace numérique. À la fin de chaque semaine, le vendredi, l'ensemble des recettes serait reversé à la banque. J'avais même proposé une variante plus radicale : faire venir un agent de la banque directement au bureau.

J'ai présenté cette proposition au notaire, qui avait elle-même une volonté de réforme. Elle voyait les dérives, en souffrait probablement, et m'a soutenu au départ. Mais je découvrirais peu à peu qu'entre la volonté de changer et la capacité de tenir un changement, il y a un écart que la pression collective sait creuser jusqu'à l'épuisement.

Les résistances ne sont pas venues frontalement, par un refus argumenté : elles sont venues sous la forme de remarques, de regards, de soupirs, d'un lent travail d'usure. Mes collègues, tous plus âgés que moi, m'ont fait sentir que je dérangeais. « Toi, tu penses être qui ? Tu viens de finir tes études, tu penses avoir des leçons à nous donner ? » « Calme-toi, ne nous ramène pas toutes ces leçons théoriques. Nous, on a beaucoup plus d'expérience que toi, il faut nous suivre. » « Tu nous as trouvés ici, tu nous laisseras ici. Les gens qui étaient comme toi sont aujourd'hui dans la pauvreté parce qu'ils n'ont pas su profiter. »

Cette dernière phrase me restait à l'esprit longtemps après les journées de travail. Elle affirmait que la rectitude n'était pas une vertu mais une naïveté. Cette parole, prononcée avec la certitude tranquille d'une expérience accumulée, n'était pas seulement une menace : c'était une vision du monde, une philosophie de la survie sociale en contexte congolais qui m'était transmise comme un avertissement bienveillant.

Pendant les semaines de combat, j'ai vécu un état que je n'avais jamais éprouvé. La peur, d'abord, une peur sourde qui ne portait pas seulement sur la perte éventuelle de mon

emploi. Dans ce contexte, déranger un système enraciné pouvait avoir des répercussions qui débordaient largement le cadre strictement professionnel. Et pourtant, à côté de cette peur, il y avait une lucidité froide, une détermination qui se renforçait à mesure que les pressions montaient. Plus on me disait que c'était impossible, plus je sentais qu'il fallait tenir. Je portais aussi la mémoire de ce jeune avocat de 2015 qui avait dû acheter avec une chèvre, du vin et une enveloppe le droit d'exercer son métier. Quelque chose en moi refusait de reproduire de l'autre côté du bureau ce que j'avais subi quelques mois plus tôt.

Au bout d'environ deux mois de pression continue, la réforme a été adoptée. Le notaire avait fini par trancher en ma faveur. J'en ai retiré une fierté réelle, mais brève. Car une réforme adoptée n'est pas une réforme appliquée. Pendant deux ou trois jours, l'ordre nouveau a fonctionné. La semaine suivante, des exceptions sont apparues : des paiements « urgents » qui ne pouvaient pas attendre le mobile money, des requérants qui « préféraient » payer en main propre. Au bout de quelques semaines, le bureau était revenu à sa configuration antérieure, à peine modifiée par une couche superficielle de procédures qu'on respectait pour la forme.

Le notaire elle-même n'a pas tenu. La pression de la majorité, la tentation des montants substantiels remontés sur les actes de vente, l'usure quotidienne du combat, tout cela a fini par éroder sa propre conviction. Je voyais la rigueur tenir trois jours, puis disparaître. Cette intermittence n'était pas une faiblesse de caractère. C'était le symptôme d'un système où la volonté individuelle, même au sommet, ne suffit pas à transformer une culture organisationnelle ancrée depuis des décennies.

Je suis resté cinq ans dans ce service. Pendant ces années, j'ai connu plusieurs cycles d'espoir et de découragement, jusqu'à cette lassitude lucide, le constat répété qu'aucune transformation durable n'était possible sans un changement de mentalités beaucoup plus profond. Aujourd'hui, en 2026, le paiement bancaire formel existe officiellement dans ce type de service, mais les flux informels continuent à s'organiser autrement, par des circuits parallèles que la traçabilité officielle ne capture pas.

Avec le recul, je relie cette expérience à celle que j'avais vécue, un an plus tôt, comme jeune avocat stagiaire face à Maître Kalombo. Dans la première scène, j'étais celui qui devait apporter le cadeau pour exister professionnellement. Dans la seconde, j'étais celui qui tentait d'instaurer une procédure susceptible d'éliminer ces cadeaux invisibles qui circulaient à l'intérieur du service public. Les deux scènes, en apparence opposées, sont les deux faces d'un même phénomène : la culture du cadeau ne se loge pas dans des actes isolés de corruption, elle structure les relations professionnelles à tous les niveaux du système. Cette expérience m'a aussi enseigné que le changement organisationnel exige de l'exemplarité depuis le sommet. Quand le dirigeant lui-même n'est pas constant dans ses décisions, aucune réforme portée par un subordonné ne peut tenir. La cohérence dans la durée est probablement la qualité la plus rare et la plus précieuse du leadership en contexte congolais.

3.6 SYNTHÈSE TRANSVERSALE

Les cinq thèmes développés dans ce chapitre dessinent ensemble une cartographie cohérente des tensions qui traversent les organisations congolaises lorsqu'elles tentent de se transformer. Du jeune coach qui découvre depuis Québec la fracture numérique de ses équipes, au dirigeant nocturne en prière face à une crise financière, du candidat éconduit pour ses convictions religieuses au témoin d'une confiscation d'idée par la voie sacrée, du président de jeunesse retiré silencieusement de la chaire à la coordinatrice qui se retire dans le silence, du jeune avocat qui paie son entrée par une chèvre au conseil juridique qui résiste vainement à la corruption institutionnalisée, ces récits convergent vers une intelligence partagée du changement organisationnel en contexte congolais.

Quatre logiques transversales émergent de l'ensemble de ces témoignages. La première est la logique de la résistance silencieuse : dans les organisations congolaises, les oppositions se formulent rarement de manière frontale. Elles s'expriment par des absences, des retraits, des sourires ambigus, des silences pesants, des lenteurs concertées. Le silence

devient ainsi le langage privilégié du désaccord. La deuxième est la logique de la légitimité sacralisée : la spiritualité traverse profondément la production des décisions, la distribution des opportunités, la sélection des collaborateurs et la validation des idées. Toute réforme qui ignore cette dimension se condamne à n'opérer qu'en surface. La troisième est la logique de la culture du cadeau : les relations professionnelles sont régulées par des transactions implicites qui dépassent largement les actes isolés de corruption. Cette culture structure l'accès aux opportunités et la circulation des ressources, et elle ne peut être transformée par la seule introduction d'outils techniques. La quatrième est la logique de la fidélité communautaire : les liens affectifs et familiaux pèsent dans les organisations africaines avec une force que les modèles managériaux occidentaux n'ont pas anticipée, et qui est à la fois une ressource précieuse et un piège, selon la manière dont elle est habitée par les dirigeants.

Ces quatre logiques se nourrissent mutuellement. Elles dessinent un environnement où le changement organisationnel ne peut être réduit à une question technique ou procédurale. Il requiert une intelligence anthropologique du terrain, une attention aux registres invisibles qui régulent les comportements, et une capacité à articuler des outils modernes avec des dynamiques culturelles profondes. C'est précisément cette articulation que le chapitre 4 entreprendra de formaliser, en mobilisant les ressources conceptuelles qui permettent de nommer ce que ces récits ont rendu sensible.

Tableau 8
Synthèse des épisodes empiriques clés et des tensions associées

Thème	Contexte organisationnel	Logique transversale	Tension principale identifiée
Thème 1	Kingdom-Consulta, gestion à distance depuis Québec (2023-2024)	Surestimation des capacités d'adaptation numérique des équipes	Vision d'innovation vs réalité d'accès matériel inégal
Thème 2	Kingdom-Consulta (crise 2021), entreprise privée (2020), service notarial (2019)	Spiritualité comme moteur, comme filtre d'exclusion et comme registre de légitimation	Foi personnelle vs critères implicites de sélection et de validation des idées
Thème 3	Département jeunesse d'une église baptiste (2010-2018)	Sabotage silencieux et fidélité à des modes de fonctionnement reçus	Innovation portée par un jeune leader vs résistance affective des aînés
Thème 4	Kingdom-Consulta, coordination déléguée depuis Rome (2022)	Confusion des registres affectif et opérationnel, sortie par retrait silencieux	Lien personnel vs exigence professionnelle
Thème 5	Stage d'avocat (2015), service notarial public (2016-2021)	Cadeau comme condition d'accès et comme obstacle à la traçabilité	Éthique juridique formelle vs régulation informelle des relations professionnelles

Note. Tableau synthétisé à partir des cinq récits de pratique du chapitre 3. Les tensions identifiées constituent le socle empirique de l'analyse développée au chapitre 4.

C'est ce territoire que le chapitre suivant soumettra à l'analyse, en confrontant ces dynamiques vécues à la littérature scientifique pour en dégager une compréhension transférable.

3.7 CONCLUSION DU CHAPITRE 3

Ce chapitre a déployé, à travers cinq thèmes et neuf récits, le matériau empirique sur lequel s'appuie la présente recherche. Ces témoignages sont écrits dans une posture de chercheur impliqué qui assume sa double position d'observateur et d'acteur des situations rapportées. Ils ne prétendent ni à l'exhaustivité ni à la généralisation immédiate, mais dégagent plutôt, à partir d'un parcours singulier, des intuitions partageables sur les conditions réelles du changement en contexte congolais.

Ce qui frappe dans la relecture transversale de ces épisodes, c'est la cohérence des mécanismes observés à travers des contextes pourtant très différents : une association sans but lucratif gérée à distance, une entreprise privée d'un secteur stratégique, un service notarial public, une église protestante, un cabinet d'avocat. Quel que soit le secteur, quelle que soit la nature de l'organisation, les mêmes logiques se redéploient : silence stratégique, sacralisation décisionnelle, fidélité affective, culture du cadeau, peur de la remise en question. Cette récurrence suggère que ces mécanismes ne sont pas des particularités sectorielles, mais qu'ils traversent l'ensemble du tissu organisationnel congolais.

Ces récits préparent ainsi le travail d'analyse théorique du chapitre 4. Ils fournissent les scènes concrètes à partir desquelles les concepts mobilisés (légitimité sacrée, injustice testimoniale, commandement postcolonial, don et contre-don, capital social, distances culturelles) prendront tout leur sens. La démarche autopraxéographique adoptée ici cherche à offrir, depuis un parcours assumé, des outils pour penser et accompagner le changement dans des organisations qui résistent obstinément aux modèles importés. C'est dans cette

tension entre vécu singulier et théorisation rigoureuse que se joue, à mes yeux, la valeur d'une recherche en sciences de la gestion ancrée dans son terrain.

CHAPITRE 4

ANALYSE ET DISCUSSION

4.1 ANALYSE

Ce chapitre marque le passage de la mise en récit à la qualification scientifique des expériences consignées précédemment. Loin de constituer de simples illustrations, ces récits sont des données empiriques rigoureuses, gagées sur un « pacte ethnographique » (Olivier de Sardan, 2008) par lequel le chercheur s'engage à fournir des témoignages dont la valeur informative est réelle. Mon positionnement au sein du Paradigme Épistémologique Constructiviste-Pragmatique (PECP) reconnaît que la connaissance n'est pas une découverte passive, mais une construction émergeant de l'interaction entre le chercheur et son objet d'étude.

Cette démarche analytique repose sur le principe de la « double herméneutique » : elle exige d'interpréter scientifiquement un monde qui est déjà interprété par les acteurs, y compris par moi-même en tant que praticien engagé dans l'action. Le fait d'avoir été directement impliqué constitue à la fois une condition d'accès privilégiée aux phénomènes et une exigence constante de mise à distance réflexive pour transformer l'expérience en « savoirs scientifiques activables par des praticiens ».

L'analyse est structurée autour de cinq axes transversaux :

1. La rationalité infrastructurelle.
2. La légitimité sacrée.
3. Le silence sécuritaire.
4. La redevabilité communautaire.
5. La reconnaissance stratégique.

Chaque sous-section s'appuie sur une logique méthodologique constante : la mobilisation d'extraits précis du témoignage sert de point de départ à une interprétation située des dynamiques à l'œuvre. Le recours aux travaux scientifiques y est ponctuel, limité à une fonction de qualification des phénomènes, sans engager encore de discussion approfondie. Cette distinction est cruciale : elle sépare l'analyse empirique située (4.1), centrée sur la construction de savoirs locaux, de la discussion théorique (4.2) qui visera la production de savoirs génériques.

4.1.1 Résistances technologiques et fracture numérique

Ce qui ressort du terrain, c'est que la résistance technologique va bien au-delà d'un simple refus du progrès. Les témoignages rapportés au chapitre 3 donnent à voir qu'elle s'inscrit dans une recomposition située des rapports de compétence, de légitimité et de pouvoir (Weick, 1995 ; Morrison & Milliken, 2000). Dans le contexte exposé en section 3.1.1, l'introduction de Google Forms a suscité des réactions explicites : « Coach, ton système, c'est pour les gens de la capitale. Nous, on ne sait pas faire ça. Ici, ce n'est pas comme chez toi. » (ch. 3, sect. 3.1.1)

Cette formulation suggère une perception d'écart entre le centre et la périphérie, indiquant que l'outil numérique est interprété comme un marqueur social autant que technique. Une administratrice du Nord-Kivu, Esther, traduit cette réalité d'une seule phrase : « Coach, ton système, c'est pour les gens de la capitale. Nous, on ne sait pas faire ça. Ici, ce n'est pas comme chez toi. » (ch. 3, sect. 3.1.1). Une autre administratrice de Beni prolonge ce constat : "Même pour ouvrir une boîte mail, il faut que tu viennes nous montrer toi-même." Ces propos ne traduisent pas uniquement une difficulté technique ; ils signalent une dépendance opérationnelle et une asymétrie de compétences numériques déjà sensible dans la situation décrite. Dans le contexte spécifique décrit au chapitre 3, caractérisé par des fragilités institutionnelles et infrastructurelles documentées, l'introduction d'un dispositif numérique perturbe les repères habituels des acteurs. Ce processus correspond à ce que

Weick (1995, p. 17) désigne comme le sensemaking, défini comme un processus ancré dans la construction identitaire, rétrospectif, enactif d'environnements sensés, social, continu, focalisé sur des indices extraits et guidé par la plausibilité plutôt que par l'exactitude (traduction de l'auteur)⁵⁴

L'outil numérique ne se heurte pas seulement à des réticences individuelles. Il bute sur des conditions d'usage structurellement contraintes.

La fracture numérique apparaît ici comme multidimensionnelle. van Dijk (2006, p. 178)⁵⁵ distingue quatre types successifs d'accès au numérique : la motivation, l'accès physique et matériel, les compétences numériques et l'usage effectif. Ce cadre analytique rejoint l'argument de van Dijk (2006, p. 178) selon lequel la seule mise à disposition d'équipements ne suffit pas à résoudre les inégalités d'accès. Les extraits du chapitre 3 corroborent cette dimension matérielle : « Coach, je n'ai pas de smartphone. J'utilise le téléphone de mon fils quand il rentre le soir. Et ici, l'électricité, c'est deux heures par jour, pas plus. » (ch. 3, sect. 3.1.2)

Cette réaction illustre ce que je qualifie, à la suite de Kalombo (2025), de « rationalité infrastructurelle ». Il ne s'agit pas d'un refus archaïque de la modernisation, mais d'une adaptation lucide des acteurs à la précarité du système (électricité aléatoire, coût des smartphones) (Kalombo Masimango, 2025, p. 236). Cette « débrouille » technologique est une forme d'expertise : l'acteur bricole des solutions viables là où le modèle importé échoue, transformant la contrainte matérielle en une compétence de survie organisationnelle (Ayimpam, 2014)

⁵⁴ Texte original : « Sensemaking is understood as a process that is (1) grounded in identity construction, (2) retrospective, (3) enactive of sensible environments, (4) social, (5) ongoing, (6) focused on and by plausibility rather than accuracy. »

⁵⁵ van Dijk (2006, pp. 178-180) distingue quatre types successifs d'accès au numérique : la motivation (motivational access), l'accès matériel (material or physical access), les compétences (skills access) et l'usage effectif (usage access). Texte original (p. 180) : « Many people think the digital divide will be closed as soon as everyone has a computer [...] This is wrong because inequalities in other types of access will come to the fore. » (traduction de l'auteur).

Ces éléments indiquent que la résistance observée ne relève pas d'une simple réticence individuelle, mais s'inscrit dans des contraintes matériellement limitées (van Dijk, 2006 ; Morrison & Milliken, 2000).

Cette lecture rejoint la relecture critique de la résistance développée en section 1.1.4.2 : ce que Dent et Goldberg (1999) et Ford et al. (2008) qualifient de résistance n'est pas un refus irrationnel mais une réponse cohérente à une perturbation des cadres de sens. Le terrain congolais en offre une illustration situationnelle précise.

4.1.2 Spiritualité et formes de légitimité organisationnelle

Les situations du chapitre 3 montrent clairement que la spiritualité ne se réduit pas à un simple registre personnel. Les scènes décrites en sections 3.2.1 à 3.2.3 indiquent qu'elle intervient, dans le cas étudié, comme un principe de justification, un critère de reconnaissance et, par moments, comme un mécanisme implicite de hiérarchisation des acteurs. Dans la littérature académique, la spiritualité au travail est définie comme l'ensemble des valeurs, attitudes et comportements nécessaires pour susciter une motivation intrinsèque par le sentiment de vocation et d'appartenance (Fry, 2003, pp.694-695, traduction de l'auteur)⁵⁶.

Cette perspective permet d'éclairer la dimension observée lors de la crise financière de mars 2021 (ch. 3, section 3.2.1), où la question franche de Monsieur John, vingt-sept ans, membre du comité ("Coach, on ne peut plus continuer comme ça. Pourquoi on fait tout ça, si au final ça ne tient pas ?"), a conduit le dirigeant à une prière intérieure nocturne qui a refondé l'engagement collectif.

Dans les situations rapportées, la spiritualité ne demeure pas uniquement une ressource de résilience individuelle ; elle tend à fonctionner comme un critère implicite de

⁵⁶ Texte original : « I define spiritual leadership as comprising the values, attitudes, and behaviors that are necessary to intrinsically motivate one's self and others so that they have a sense of spiritual survival through calling and membership. » (Fry, 2003, pp. 694-695).

légitimité. L'épisode relaté en section 3.2.2 illustre cette mécanique avec précision. Un membre du comité de sélection a glissé : « Ton profil est bon, mais ton engagement spirituel dérange certains. » (ch. 3, sect. 3.2.2). Face à cela, le praticien-chercheur a répondu : « Je respecte profondément votre foi, mais je ne peux pas renier la mienne. » La réponse institutionnelle est venue sous forme d'un courriel laconique : « Votre candidature n'a pas été retenue. » Cette séquence révèle que la compatibilité confessionnelle fonctionnait ici comme un critère implicite de sélection, opérant en dehors de tout cadre formel et sans possibilité de recours.

Parallèlement, en section 3.2.3, la prière mobilisée comme instance de validation d'une réforme illustre le principe webérien selon lequel la validité du charisme ne réside pas dans les qualités intrinsèques du leader, mais dans la « reconnaissance de la part de ceux qui sont soumis à l'autorité qui est décisive pour la validité du charisme » (Weber, 1978, p. 242, traduction de l'auteur)⁵⁷.

En tant que praticien, j'ai identifié que ce recours au sacré agit comme un opérateur de clôture du débat décisionnel (Sem Mbimbi et al., 2017). Cette dimension produit une redistribution de l'autorité formelle (Weber, 1978, p. 241) où la décision n'est plus contestable sur un plan technique. Il en résulte ce que Fricker (2007) nomme une « injustice testimoniale » : la parole de l'expert subordonné est dévaluée au profit d'une révélation hiérarchique sacralisée qui disqualifie toute approche rationnelle du changement (Fricker, 2007, p. 1)⁵⁸.

L'épisode relatif à Monsieur Kabila (ch. 3, section 3.2.3) illustre une autre facette du phénomène. Collègue compétent mais discret sur le registre spirituel, s'absentant systématiquement des prières collectives matinales du service, Monsieur Kabila se trouvait précisément en position de vulnérabilité testimoniale lorsque sa proposition a été

⁵⁷ Texte original : « It is recognition on the part of those subject to authority which is decisive for the validity of charisma. » (Weber, 1978, p. 242).

⁵⁸ Fricker (2007, p. 1) : « Testimonial injustice occurs when prejudice causes a hearer to give a deflated level of credibility to a speaker's word. » (traduction de l'auteur). Note : la définition de Fricker porte sur les préjugés identitaires. L'application au statut hiérarchique constitue une extension contextuelle assumée par l'auteur du mémoire.

reformulée publiquement par le notaire en « révélation divine ». La transformation d'une idée en parole sacralisée tend à modifier le statut symbolique de la proposition et à redistribuer l'autorité attachée à son énonciation (Weber, 1978, p. 241-242).

Ce phénomène illustre comment l'autorité formelle n'est qu'une ressource parmi d'autres dans les processus de construction collective du sens (Maitlis et Christianson, 2014, p. 97, traduction de l'auteur)⁵⁹.

4.1.3 Culture hiérarchique et silence organisationnel

Le silence institutionnel constitue une réponse récurrente face aux initiatives ascendantes détaillées en section 3.3. Entre 2018 et 2021, les propositions de changement ne rencontraient pas de refus formel, mais une absence systématique de réaction. Un jeune du Carrefour, Arnold, résumait cette inertie avec une lucidité qui m'a frappé : « Président, tu veux changer les choses, mais ici, personne ne veut bouger. Tu peux te casser la tête, ça ne changera rien. Ils ont appris à ne pas bouger. » (ch. 3, sect. 3.3)

Ce silence, que je qualifie à la suite d'Edmondson (1999) de « silence sécuritaire », n'est pas une absence de pensée, mais une réponse stratégique à un environnement où la hiérarchie est sacralisée.

Les manifestations de ce silence sécuritaire vont au-delà de la simple absence de réaction : elles incluent aussi les trois suspensions imposées au praticien sans motifs clairement explicités, et les « coalitions silencieuses » qui organisaient activement le rejet des propositions ascendantes (ch. 3, sect. 3.3). Le silence n'est donc pas seulement une absence de parole, mais aussi un mécanisme actif de neutralisation des initiatives.

L'autorité repose ici sur des « rituels de déférence » (Schein, 2010, p. 140) qui signalent que la parole n'est recevable que si elle confirme la vision du chef. Ce climat est

⁵⁹ Texte original : « Such analyses also show the importance of a variety of sensemaking resources, of which formal authority is only one. » (Maitlis & Christianson, 2014, p. 97).

entretenu par des croyances managériales implicites (Morrison et Milliken, 2000, p. 713)⁶⁰ : la conviction que la direction « sait mieux » et que le désaccord est une menace. On entre alors dans une « tyrannie intime » (Mbembe, 1992, p. 25)⁶¹, où les acteurs préfèrent le retrait discursif pour éviter la confrontation directe, bloquant ainsi tout apprentissage organisationnel (Edmondson, 1999, p. 355).

Ces données décrivent un processus de régulation par l'omission (Morrison & Milliken, 2000). On peut ici mobiliser le concept de silence organisationnel, défini comme la rétention délibérée d'informations ou d'avis par les collaborateurs (Morrison & Milliken, 2000). Dans le cas présent, ce silence est bidirectionnel : il émane autant des subordonnés, qui anticipent l'inutilité de leur parole, que d'une direction qui utilise la non-réponse comme outil stratégique (Morrison & Milliken, 2000, p. 706)⁶². Cette configuration renvoie à la notion de distance hiérarchique (Hofstede et al., 2010, p. 61). Toutefois, la distance hiérarchique seule n'explique pas l'intégralité du phénomène. Le silence observé suggère également une faible sécurité psychologique (Edmondson, 1999, p. 354). D'un point de vue dynamique, cette situation peut être modélisée comme un équilibre quasi-stationnaire (Lewin, 1947a, pp. 13-16). Les propositions de changement agissent comme des forces motrices, tandis que la culture du silence et la faible sécurité psychologique agissent comme des forces restrictives (Lewin, 1947a, pp. 14-15, 28).

4.1.4 Solidarité communautaire et performance : tension évaluative située

Le récit de la gestion de Kingdom-Consulta par « Maman Grâce », exposé en section 3.4, rend compte d'un tiraillement persistant entre les impératifs de résultats et les liens de

⁶⁰ Morrison et Milliken (2000, p. 713) : « *the unspoken yet dominant ideology within an organization is that (1) employees are self-interested, (2) management knows best, and (3) disagreement is bad.* » (traduction de l'auteur).

⁶¹ Mbembe (1992, p. 25) : *la tyrannie intime (intimate tyranny) décrit l'enchâssement du pouvoir dans la vie quotidienne, créant une cohabitation illicite où les sujets participent à leur propre subordination, rendant résistance et adhésion indissociables.*

⁶² Texte original (p. 706) : « *We argue that there are powerful forces in many organizations that cause widespread withholding of information about potential problems or issues by employees. We refer to this collective-level phenomenon as 'organizational silence'.* » (Morrison & Milliken, 2000, p. 706, traduction de l'auteur).

solidarité, et révèle aussi comment ce tiraillement est entretenu collectivement : la consultation de Monsieur Merlin, vice-coordonateur, n'a pas produit un conseil opérationnel mais un « faux apaisement » qui a permis de différer encore une décision déjà difficile. Lorsque Maman Grâce a finalement écrit « Coach, je crois qu'il est temps pour moi de me retirer » (ch. 3, sect. 3.4), le soulagement ressenti a été immédiatement suivi d'une honte : celle d'avoir attendu que l'autre prenne la décision que le leader aurait dû prendre lui-même. Le processus de sélection privilégie ici la fidélité et la profondeur du lien plutôt qu'une validation formelle des aptitudes techniques (Olivier de Sardan, 1999, pp. 40 - 41). On peut ici mobiliser le concept de réseau de solidarité (Olivier de Sardan, 1999, pp. 40-41)⁶³, qui identifie dans les contextes africains des systèmes sociaux où l'obligation de réciprocité envers les membres du réseau l'emporte sur les standards universalistes de compétence. Ce mécanisme peut également être lu à travers la logique du don (Mauss, 1925/1950) : la délégation constitue un don de confiance qui engage une obligation réciproque de loyauté, ce qui confère à toute rupture ultérieure une dimension de transgression sociale.

Cette situation révèle une tension entre la redevabilité managériale et ce que je nomme, avec d'Iribarne (1989), la « logique de l'honneur ». Dans ce cadre, la loyauté envers un membre du réseau prime sur l'efficacité contractuelle. Ce phénomène de « bonding » (Putnam, 2000, p. 22) crée une obligation réciproque de protection qui transforme toute sanction professionnelle en une possible transgression sociale. Comme je l'ai observé, le leader est alors tiraillé : sanctionner la contre-performance reviendrait à rompre un pacte affectif et à s'exposer à une désapprobation communautaire majeure (Coleman, 1988, p. S105)⁶⁴.

⁶³ Olivier de Sardan (1999, pp. 40-41) : « *One cannot refuse a service, a favour, a bit of string-pulling or compliance to a relative, neighbour, party comrade or friend.* » *Les réseaux de solidarité imposent une obligation quasi générale d'assistance mutuelle où la loyauté envers les proches prime sur les normes bureaucratiques.* (traduction de l'auteur).

⁶⁴ Texte original : « *In a structure with closure, [actors] can combine to provide a collective sanction.* » (Coleman, 1988, p. S105, traduction de l'auteur). *Dans une structure fermée, les acteurs peuvent s'associer pour exercer une sanction collective contre ceux qui ne respectent pas leurs obligations*

4.1.5 Économie relationnelle et rituels de reconnaissance

Les récits du praticien-chercheur consignés au chapitre 3 (sections 3.5.1 et 3.5.2) révèlent une configuration organisationnelle où le « cadeau » dépasse l'initiative isolée pour devenir une pratique socialement attendue. Le don ne se réduit pas à un transfert de biens ; il institue une relation pérenne et instaure une dette symbolique structurée par la triple obligation de « donner, recevoir, rendre » (Mauss, 1950, p. 147)⁶⁵. Les travaux d'Olivier de Sardan (1999) permettent de décoder cette configuration en montrant que des pratiques qualifiées juridiquement de corruption s'inscrivent souvent dans des logiques socialement enchâssées, telles que la négociation, le don, la solidarité et l'autorité prédatrice (Olivier de Sardan, 1999, p. 25)⁶⁶.

Ce « cadeau » n'est pas une simple corruption, mais un élément du « Kinshasa bargain » (la coop), défini par Nzeza Bilakila (2004, p. 20) comme un accord régulant l'action collective là où les institutions formelles défaillent. « Lorsque les cadeaux (une chèvre, une bouteille de vin et une enveloppe symbolique) ont été remis dans un bar discret de Kinshasa, Maître Kalombo a déclaré : "Ah, je vois que tu comprends les réalités du terrain. On va pouvoir travailler ensemble." (ch. 3, sect. 3.5.1) ». En tant que praticien, j'ai analysé que ces échanges créent une dette symbolique où « celui qui reçoit est en dessous de la main qui donne » (Trefon, 2011, p. 88)⁶⁷. Ce marchandage relationnel est une forme de régulation informelle complexe (Olivier de Sardan, 1999) : il stabilise les relations dans l'incertitude, mais il entrave le changement en figeant les acteurs dans des circuits de réciprocité obligée qui contournent les procédures officielles (Mauss, 1950, p. 269)⁶⁸.

⁶⁵ Mauss (1950, p. 147) : *le don comme fait social total implique trois obligations : donner, recevoir et rendre. Ces prestations engagent des relations pérennes et instaurent une dette symbolique entre les parties.*

⁶⁶ Olivier de Sardan (1999, p. 25) : *des pratiques qualifiées juridiquement de corruption s'inscrivent dans des logiques socialement enchâssées incluant la négociation, le don, la solidarité et l'autorité prédatrice.*

⁶⁷ Texte original : « *While they often say the receiving hand is underneath the hand that gives, they transform what may appear as a situation of dependency into a situation of subtle pre-eminence.* » (Trefon, 2011, p. 88, traduction de l'auteur).

⁶⁸ Mauss (1950, p. 269) : « *Donner, c'est manifester sa supériorité, le fait que l'on est plus haut, que l'on est magister. Accepter sans rendre ou sans rendre plus, c'est se subordonner, devenir client et serviteur.* »

La frontière entre ce qui est perçu comme de la corruption et ce qui ne l'est pas fluctue en fonction du contexte et de la position des acteurs. La résistance observée peut dès lors être interprétée comme une stratégie de préservation des logiques de réciprocité en place.

4.1.6 Synthèse analytique : vers une qualification des dynamiques d'inertie

Les cinq sous-sections précédentes ont dégagé, de manière descriptive, les dynamiques organisationnelles observées sur le terrain. Cinq axes principaux se dégagent :

1. La rationalité infrastructurelle (4.1.1) : La résistance à l'adoption de nouveaux outils numériques apparaît moins comme un refus du changement que comme une adaptation pragmatique aux contraintes matérielles (pannes d'électricité, faible connectivité, manque d'équipement).
2. La légitimité sacrée (4.1.2) : La crédibilité d'une décision ou d'une parole est davantage liée au statut hiérarchique de celui qui l'émet qu'à sa pertinence technique, conférant à l'autorité une dimension quasi sacrée.
3. Le silence sécuritaire (4.1.3) : La forte distance hiérarchique et la crainte de conséquences négatives dissuadent les collaborateurs d'exprimer des critiques ou des suggestions, créant un climat de silence qui freine l'apprentissage collectif.
4. La redevabilité communautaire (4.1.4) : Les obligations de solidarité et les logiques de don et de contre-don issues des appartenances sociales et familiales priment souvent sur les règles formelles de l'organisation.
5. L'économie relationnelle (4.1.5) : L'accès à l'information, à la collaboration ou aux ressources passe par des rituels de reconnaissance et des investissements relationnels qui sont aussi importants, sinon plus, que les procédures officielles.

Ces cinq qualifications forment le socle empirique de cette étude. Ce sont des descriptions précises, pas encore des explications. Pour comprendre plus en profondeur ce

qui est à l'œuvre, il faut les confronter aux cadres théoriques disponibles. C'est ce que fait la section 4.2.

4.2 DISCUSSION : VERS UNE MODÉLISATION SITUÉE DE L'INERTIE ORGANISATIONNELLE

Mon positionnement s'inscrit dans le paradigme constructiviste-pragmatique, en s'appuyant sur le modèle dialogique d'Avenier et Parmentier Cajas (2012) pour articuler la production de savoirs académiques avec mon expérience de terrain. Toutefois, mon apport original réside dans la formalisation d'un cadre analytique du changement spécifiquement situé en RDC, capable de rendre compte d'un équilibre métastable. Cette démarche refuse la simplification des modèles linéaires pour adopter une logique du « à la fois... et » plutôt que du « soit... soit », postulant que l'efficacité managériale dépend de la capacité à maintenir activement la tension entre des logiques antagonistes.

4.2.1 Rationalité infrastructurelle : ajustement adaptatif et production située de sens

Fin 2023, peu après mon arrivée au Canada, j'ai lancé depuis Québec une réforme numérique de Kingdom-Consulta en introduisant Google Forms pour centraliser les inscriptions. La réaction d'Esther, coordinatrice du Nord-Kivu, est arrivée le jour même : « Coach, ton système, c'est pour les gens de la capitale. Nous, on ne sait pas faire ça. » Un membre du Sud-Kivu a ajouté quelques jours plus tard : « Je n'ai pas de smartphone. J'utilise le téléphone de mon fils quand il rentre le soir. Et ici, l'électricité, c'est deux heures par jour, pas plus. » Comment penser cette résistance qui n'est ni un refus de la modernité, ni une simple incompetence technique, mais une réponse cohérente à des contraintes matérielles invisibles depuis ma position de leader expatrié ? C'est cette question qui guide la discussion qui suit.

4.2.1.1 Perspective occidentale : le sensemaking comme réponse à la rupture

Pour comprendre la résistance à un nouvel outil numérique, les travaux de Weick (1995) sont centraux. Il définit le sensemaking comme un processus « ancré dans la construction identitaire, rétrospectif, enactif d'environnements sensés, social, continu, focalisé sur des indices extraits et guidé par la plausibilité plutôt que par l'exactitude » (Weick, 1995, p. 17, traduction de l'auteur). L'introduction de technologies comme Google Forms crée une rupture dans les routines, déclenchant une quête de sens qui est fondamentalement rétrospective (Weick, 1995, p. 24). Ce mécanisme est résumé par la formule de Wallas (1926) : « Comment puis-je savoir ce que je pense avant de voir ce que je dis ? » (Wallas, 1926, cité dans Weick, 1995, p. 61, traduction de l'auteur). Dans cette optique, l'acteur ne rejette pas le progrès par principe, mais tente de reconstruire son identité professionnelle face à une situation devenue ambiguë en s'appuyant sur ses expériences passées (Weick, 1995, p. 23)

4.2.1.2 Contextualisation africaine : mètis et mascarade du changement

Les recherches sur les terrains africains nuancent cette quête de sens en y ajoutant une dimension stratégique. Bayart (2000, p. 258)⁶⁹ identifie la mètis, cette ruse de l'intelligence qui permet de « manipuler des forces hostiles, trop puissantes pour être affrontées directement » (traduction de l'auteur). La « mascarade » selon Trefon (2011, p. 88) n'est pas une simple tricherie, mais une stratégie de survie politique où les acteurs miment les attentes de la direction pour préserver leurs propres intérêts locaux. La

⁶⁹ Texte original : « [...] manipulate hostile forces which are too powerful to be confronted directly, but which can be turned to good account in spite of their hostile nature, in such a way as to be useful for one's own purposes. » (Bayart, 2000, p. 258, traduction de l'auteur).

résistance n'est donc pas un refus, mais une « dérivation créative » (Bayart, 2000, p. 264)⁷⁰ par laquelle l'acteur gère son environnement pour en assurer la continuité sociale.

4.2.1.3 Ancrage congolais : hétérogénéité numérique et précarité structurelle

L'ancrage dans la réalité congolaise contemporaine révèle la base matérielle contraignante des stratégies de bricolage observées. Le pays affiche une volonté de transition numérique avec un taux de pénétration mobile atteignant 61,84 % en 2025 (ARPTC, 2025, p. 8) ; toutefois, cette dynamique se heurte à des obstacles structurels majeurs, l'Équipe de pays des Nations Unies (EPNU, 2023, p. 13)⁷¹ soulignant que l'accès aux infrastructures de base reste "globalement très faible". L'étude de Kalombo (2025, p. 232)⁷² sur les PME en RDC identifie trois freins déterminants : les coûts financiers, le manque de compétences numériques et, de manière critique, la faiblesse des infrastructures (électricité et Internet). Cette précarité matérielle impose ce que l'auteure nomme une « rationalité infrastructurelle » : l'instabilité électrique et la faible connectivité obligent les acteurs à maintenir des méthodes de gestion rudimentaires, manuelles ou hybrides, pour assurer la continuité de l'action collective. Cette « débrouille » s'inscrit dans l'« Article 15 », une injonction à la survie devenue un état d'esprit général et un marqueur de l'identité citadine kinoise (Ayimpam, 2014, p. 13).

⁷⁰ Texte original : « It is largely through such means that a sort of improvised and creative practice comes into being, and this is the principal mode by which Africa manages its dependent extraversion. » (Bayart, 2000, p. 264, traduction de l'auteur). Source certifiée : Bayart, J.-F. (2000). *Africa in the world: A history of extraversion*. *African Affairs*, 99(395), 217-267.

⁷¹ EPNU (2023, p. 13) : l'accès de la population congolaise aux infrastructures socioéconomiques de base reste « globalement très faible », constituant un déficit chronique freinant l'atteinte des Objectifs de Développement Durable.

⁷² Kalombo (2025, p. 232) identifie trois freins à la numérisation des PME en RDC : les coûts financiers, le manque de compétences numériques et la faiblesse des infrastructures (électricité et Internet).

4.2.1.4 Mise en tension analytique : le bricolage comme compétence de survie

La mise en dialogue de ces niveaux révèle que l'inertie observée n'est pas une simple résistance au changement, mais une « nécessité matérielle ». Cette adaptation est dictée par la « rationalité infrastructurelle » (Kalombo, 2025, p. 236) : le bricolage technologique constitue le pendant pratique de la mètis grecque citée par Bayart. En transformant la contrainte matérielle (pannes de courant, absence de terminaux adaptés) en une expertise de survie organisationnelle, l'acteur assure la continuité de l'action là où le modèle formel importé échoue. Le manager doit donc décoder ces comportements non comme une carence technique, mais comme une « dérivation créative » (Bayart, 2000, p. 261) par laquelle l'acteur navigue dans l'incertitude structurelle pour préserver l'organisation. Le changement en RDC apparaît dès lors non comme une trajectoire linéaire, mais comme une négociation permanente entre la règle et le vécu.

Tableau 9

Articulation trilogique de la rationalité infrastructurelle

Niveau d'analyse	Cadre théorique mobilisé	Manifestation observée (ch. 3)	Qualification analytique
Occidental	Sensemaking (Weick, 1995, p. 17) : production de sens face à la nouveauté	Confusion des acteurs face à Google Forms ; réinterprétation de l'outil	Reconstruction identitaire liée à la compétence numérique
Africain / postcolonial	Bricolage et mascarade (Mbembe, 1992 ; Trefon, 2011) : logiques d'adaptation créative	Maintien de pratiques hybrides (WhatsApp + saisie manuelle)	Stratégies de contournement face à l'injonction de modernisation
Congolais empirique	Rationalité infrastructurelle (Kalombo, 2025, p. 236 ; EPNU, 2023, p. 13)	Pannes d'électricité, faible connectivité, absence de smartphone	Le bricolage comme nécessité matérielle, non comme simple choix culturel

Note. Le tableau met en tension les lectures théoriques, contextuelles et empiriques pour interpréter l'ajustement aux contraintes matérielles.

Weick, Bayart et Kalombo fournissent chacun un cadre pour décoder ce que j'avais d'abord pris pour une résistance au changement. Mais l'expérience vécue depuis Québec ajoute une dimension que ces auteurs n'avaient pas formalisée dans ces termes : la rationalité infrastructurelle n'est pas seulement une contrainte subie par les acteurs locaux ; c'est aussi un révélateur impitoyable de la distance que le leader expatrié installe sans le vouloir entre lui et sa base. Lorsque j'ai lancé Google Forms depuis le confort canadien, je n'ai pas seulement importé un outil inadapté ; j'ai imposé une cosmologie technique qui présupposait des conditions d'usage que mes coordinateurs n'avaient pas. Cette observation

suggère que le changement organisationnel piloté à distance dans des contextes à forte hétérogénéité infrastructurelle exige une compétence supplémentaire : la capacité du leader à se laisser corriger par le terrain, et à reconnaître que le retour à un mode hybride (WhatsApp + saisie manuelle) n'est pas un échec de modernisation, mais l'invention située d'une voie soutenable.

4.2.2 Légitimité sacrée : entre autorité légale-rationnelle et reconnaissance charismatique

Trois semaines après que Monsieur Kabila eut présenté en réunion d'équipe un projet précis de réorganisation du service notarial, le notaire en titre est revenu sur ce projet en l'introduisant comme une révélation reçue dans la prière. J'ai regardé le visage de Kabila pendant cette annonce : un masque de neutralité derrière lequel se lisait l'indignation qu'on ravale parce qu'on sait qu'elle ne changera rien. Comment un acte symbolique aussi simple (une phrase qui inscrit une idée dans le registre sacré) peut-il, à lui seul, redistribuer la paternité d'une proposition et désarmer toute objection technique ? C'est cette question, née d'un malaise éprouvé en salle ce jour-là, qui ouvre l'analyse théorique qui suit.

4.2.2.1 Perspective occidentale : les trois types d'autorité légitime selon Weber

Pour analyser la structure du pouvoir dans une organisation, Max Weber (1978)⁷³ distingue trois types purs d'autorité légitime qui commandent l'obéissance. L'autorité légale-rationnelle repose sur la « croyance en la validité de la loi et des procédures formelles » caractéristiques des bureaucraties modernes. L'autorité traditionnelle se fonde sur le « caractère sacré des traditions et la légitimité de ceux qui exercent l'autorité en leur

⁷³ Weber (1978, p. 215) : « *There are three pure types of legitimate domination. The validity of the claims to legitimacy may be based on: 1. Rational grounds [...] 2. Traditional grounds [...] 3. Charismatic grounds.* »
Routinisation du charisme (p. 246) : « *It cannot remain stable, but becomes either traditionalized or rationalized, or a combination of both.* »

nom ». Enfin, l'autorité charismatique émane des qualités exceptionnelles attribuées à un individu par ses disciples. Weber souligne que cette dernière est intrinsèquement instable et doit impérativement se « routiniser » pour s'inscrire dans la durée, se transformant alors en structures traditionnelles ou bureaucratiques.

4.2.2.2 Contextualisation africaine : le commandement postcolonial et la cosmologie du pouvoir

Dans les contextes africains, l'autorité s'éloigne souvent de la trajectoire de routinisation wébérienne pour s'ancrer dans ce qu'Achille Mbembe (1992)⁷⁴ nomme le « commandement ». Ce pouvoir ne repose pas seulement sur des règles administratives, mais aspire à constituer une « cosmologie totale » pour ses sujets, rendant certains registres de légitimité incontestables. Le commandement sature l'imaginaire symbolique par des mises en scène où l'autorité doit être « jouée et incarnée » pour exister véritablement aux yeux du groupe. Il produit ce que l'auteur définit comme une « convivialité contrainte » (Mbembe, 1992, p. 4), un climat social qui force les acteurs à participer à leur propre subordination en adhérant aux signes extérieurs du pouvoir, instaurant ainsi une « cohabitation illicite » entre gouvernants et gouvernés. Dans cette configuration, la légitimité réelle du chef dépend moins de sa conformité aux statuts bureaucratiques que de son aptitude à gérer des réseaux de redistribution et d'allégeance, s'inscrivant dans la logique de la « politique du ventre » théorisée par Bayart (2000).

⁷⁴ Mbembe (1992, p. 3) : le commandement postcolonial « seeks to be a total cosmology », saturant l'espace social pour devenir le seul référent de vérité. L'autorité doit être jouée et incarnée à travers des mises en scène publiques (pp. 4-5) pour être reconnue comme légitime.

4.2.2.3 Ancrage congolais : injustice testimoniale et sacralisation décisionnelle

La réalité congolaise montre une hybridation où le registre sacré devient un outil de gestion. L'épisode du service notarial où le projet de réorganisation présenté par Kabila est réintroduit trois semaines plus tard par le notaire sous forme de révélation divine ("J'ai reçu une révélation lors de ma prière. Le Seigneur m'a montré comment nous devons réorganiser notre travail.") illustre comment le spirituel fonctionne comme un "opérateur de fermeture" du débat technique. Les travaux de Sem Mbimbi et al. (2017) confirment que le management congolais « laisse peu de place à l'expérimentation, au droit à l'erreur, à la critique ». Cette sacralisation de la décision produit ce que Fricker (2007) appelle une « injustice testimoniale » : la crédibilité du subordonné est déflée au profit d'une révélation hiérarchique sacralisée, dévaluant ainsi l'expertise technique. Cette dynamique est renforcée par l'éthique du Mayélé (Lallau & Dumbi, 2007)⁷⁵, une rationalité de survie où l'acteur doit faire preuve d'inventivité et de ruse face à un environnement imprévisible.

4.2.2.4 Mise en tension analytique

Les dynamiques de légitimité sacrée observées sur le terrain illustrent une configuration que les typologies classiques du changement, notamment le cadre de Nadler et Tushman (1989) ou le paradigme de l'équilibre ponctué de Gersick (1991), ne permettent pas de saisir: elles supposent une séparabilité entre sphère managériale et sphère symbolique qui ne correspond pas à la réalité congolaise décrite.

La confrontation de ces niveaux révèle une collision de légitimités. Alors que l'organisation affiche une ambition rationnelle (Weber), l'autorité réelle se régénère par le recours permanent au registre sacré (Mbembe), rendant la décision technique indiscutable. La tension réside dans le fait que le sacré neutralise la sécurité psychologique nécessaire au

⁷⁵ Lallau et Dumbi (2007, p. 74) : le Mayélé est une « inventivité, mâtinée d'intelligence, de ruse et de détermination » visant à assurer « la volonté de survivre, physiquement et socialement » (p. 72) face à la défaillance des institutions.

changement. L'inertie observée n'est donc pas une carence technique, mais le résultat d'un système où le maintien de l'harmonie symbolique exige le sacrifice de la parole critique au profit de la survie collective.

Tableau 10
Analyse comparative des logiques de légitimité

Cadre théorique	Concept clé	Manifestation dans le cas étudié (ch. 3)	Implication pour le changement
Weber (1978)	Autorité légale-rationnelle / charismatique / traditionnelle	Décision suspendue à la prière : « il faut que je prie là-dessus » (sect. 3.2.3)	La légitimité formelle cède devant la légitimité sacrée
Mbembe (1992)	Commandement postcolonial ; convivialité contrainte	Confiscation symbolique d'une idée transformée en « révélation divine » (sect. 3.2.3)	L'autorité naturalise son pouvoir par le registre sacré
Fricker (2007)	Injustice testimoniale : crédibilité déflée selon le statut	Parole du collaborateur ignorée, puis appropriée par l'autorité	La légitimité sacrée érode la sécurité psychologique

Note. Ce tableau met en tension les cadres théoriques de Weber, Mbembe et Fricker pour éclairer la dynamique de légitimité observée.

Weber, Mbembe et Fricker fournissent chacun un éclairage indispensable sur les dynamiques observées. Mais l'épisode du notariat révèle un mécanisme que ces auteurs n'avaient pas formalisé dans cette articulation précise : la sacralisation ne se contente pas de fermer le débat technique, elle opère simultanément une appropriation symbolique de l'idée subordonnée. Le notaire ne s'est pas contenté de neutraliser la proposition de Kabila ; il l'a réintroduite trois semaines plus tard comme étant la sienne, par le canal de la prière. Ce double mouvement (fermeture du débat et captation de la paternité de l'idée) produit chez le

subordonné non pas la révolte, mais une dépossession silencieuse particulièrement érosive de la sécurité psychologique. Le fait que Kabila s'absentait systématiquement des prières collectives n'est alors pas anecdotique : son extériorité au registre sacré le plaçait précisément en position de vulnérabilité testimoniale, condition même de l'appropriation dont il fut l'objet.

4.2.3 Silence sécuritaire : entre distance hiérarchique et climat de sécurité psychologique

Un dimanche, alors que je m'apprêtais à prendre la parole devant l'assemblée des jeunes de mon église, je fus retiré de la chaire au dernier moment, sans explication publique. J'avais vingt ans. Plus tard, élu président du département de la jeunesse, je subis trois suspensions sans motifs clairement explicités, et observai que mes propositions de changement s'évanouissaient dans un silence qui n'était jamais formellement un refus. Arnold, l'un des jeunes du Carrefour, m'a dit un jour avec une lucidité qui m'a marqué : "Président, tu veux changer les choses, mais ici, personne ne veut bouger. Ils ont appris à ne pas bouger." Comment penser ce silence qui n'est ni un consentement, ni un refus, mais une stratégie d'ajustement collectif ? C'est cette question qui guide la discussion qui suit.

4.2.3.1 Perspective occidentale : distance hiérarchique et sécurité psychologique

La littérature managériale analyse le silence à travers deux concepts pivots. D'une part, la distance hiérarchique (Hofstede et al., 2010, p. 61)⁷⁶ mesure « le degré auquel les membres les moins puissants des institutions et organisations d'un pays s'attendent à ce que le pouvoir soit distribué de manière inégale et acceptent cette distribution ». D'autre part, la sécurité psychologique (Edmondson, 1999, p. 354, traduction de l'auteur) désigne une « croyance partagée par les membres d'une équipe que l'équipe est sûre pour la prise de risque

⁷⁶ Hofstede et al. (2010, p. 61): « Power distance can therefore be defined as the extent to which the less powerful members of institutions and organizations within a country expect and accept that power is distributed unequally »

interpersonnel ». L'articulation de ces deux concepts est critique : une distance hiérarchique élevée tend structurellement à réduire la sécurité psychologique, car la critique, même constructive, y est perçue comme un risque interpersonnel que peu de collaborateurs sont prêts à prendre par crainte de sanctions.

4.2.3.2 Contextualisation africaine : familiarité du pouvoir et dissimulation

Dans les contextes postcoloniaux, Achille Mbembe (1992) souligne que le « commandement » façonne un univers de significations où l'autorité cherche à imposer une soumission totale. Cette dynamique installe une « cohabitation illicite » (ou proximité contrainte) entre gouvernants et gouvernés (Mbembe, 1992, p. 4). Face à ce pouvoir qui sature l'espace social, les sujets mobilisent la dissimulation comme mode ordinaire d'ajustement. Le silence n'est alors pas une absence de conviction, mais une protection stratégique au sein d'une « tyrannie intime » où la parole libre peut être sanctionnée comme un acte d'insubordination.

4.2.3.3 Ancrage congolais : retrait discursif et adaptation stratégique

La réalité congolaise documentée par Sem Mbimbi et al. (2017) révèle un style de gestion encore marqué par une forte centralisation qui « laisse peu de place à l'expérimentation, au droit à l'erreur, à la critique ». Cette fermeture décisionnelle, souvent renforcée par une sacralisation de la parole du chef, produit chez les subordonnés une « apathie et une soumission » ainsi qu'une déresponsabilisation profonde. Le retrait discursif observé dans les récits (Thème 3) illustre que, devant l'inutilité perçue de leurs suggestions, les collaborateurs cessent d'alimenter l'organisation en idées nouvelles. Cette dynamique va jusqu'au retrait définitif du praticien lui-même, qui a démissionné avant la fin de son second mandat de président du département jeunesse, sous le poids cumulé de suspensions répétées et de pressions silencieuses. Cette inertie est le résultat d'un système où l'autorité repose

sur des « rituels de déférence » (Schein, 2010) signalant que la parole n'est recevable que si elle confirme la vision hiérarchique.

4.2.3.4 Mise en tension analytique : le silence comme stratégie de protection dialogique

La mise en dialogue de ces perspectives révèle que le silence observé n'est pas une simple carence de communication, mais une collision de logiques de sécurité. Alors que le changement exigerait une sécurité psychologique pour apprendre (Edmondson), le système de « convivialité contrainte » (Mbembe, 1992, p. 4) et la culture hiérarchique sacralisée (Sem Mbimbi) rendent la parole dangereuse.

Dans mon modèle, ce silence sécuritaire n'est plus lu comme une pathologie, mais comme un régulateur de la dynamique circulaire du système. Le changement en RDC exige de naviguer à la fois dans la rigueur de la règle formelle et dans la prudence du retrait discursif. L'inertie résulte d'un arbitrage rationnel où l'acteur maintient activement la tension entre sa compétence technique et la nécessité de préserver son harmonie relationnelle avec l'autorité conformément au principe de dialogie (Morin, 2005)⁷⁷

⁷⁷ Voir note 9

Tableau 11

Analyse comparative des logiques du silence sécuritaire

Cadre théorique	Concept clé	Manifestation dans le cas étudié (ch. 3)	Mécanisme produit
Hofstede et al. (2010)	Distance hiérarchique élevée : contestation perçue comme insubordination	Propositions sans suite ; absence de retour de la hiérarchie	Le silence comme norme structurante intériorisée
Edmondson (1999)	Faible sécurité psychologique : crainte de sanction, inhibition de l'apprentissage	Retrait progressif de la parole ; filtrage des idées	Le silence comme stratégie de protection individuelle
Mbembe (1992)	Cohabitation contrainte ; familiarité du pouvoir ; dissimulation	Prudence systématique ; ajustement pragmatique au commandement	Le silence comme mode ordinaire d'ajustement dans la postcolonie

Note. Ce tableau croise les cadres théoriques de Hofstede, Edmondson et Mbembe pour éclairer la dynamique du silence observée.

Hofstede, Edmondson et Mbembe permettent chacun de nommer une dimension du silence observé. Mais l'épisode du département jeunesse ajoute une nuance que ces auteurs n'avaient pas explicitement articulée : le silence sécuritaire ne fonctionne pas seulement par omission, il s'accompagne de mécanismes actifs de neutralisation à savoir : suspensions sans motifs explicites, coalitions silencieuses, mots déposés dans les oreilles des aînés et qui reviennent sous forme de remontrances. Cette double dynamique, passive et active, produit chez le porteur de changement non pas seulement la prudence, mais l'épuisement progressif qui conduit au retrait. Le fait que j'aie finalement démissionné avant la fin de

mon second mandat n'est pas l'aveu d'un échec individuel, mais le révélateur d'un système où le silence sécuritaire n'éteint pas seulement les idées : il éteint aussi, lentement, ceux qui les portent.

4.2.4 Redevabilité communautaire : entre capital social et logique de l'honneur

Quand Maman Grâce m'a écrit « Coach, je crois qu'il est temps pour moi de me retirer », j'ai ressenti un soulagement immédiat, suivi presque aussitôt d'une honte profonde. Pourquoi avais-je attendu quatre mois sans rien faire, alors que je voyais l'organisation se déliter sous ma direction à distance ? Cette question, née d'un retrait qui m'a épargné un arbitrage que j'aurais dû conduire moi-même, ouvre une interrogation théorique : qu'est-ce qui, dans une organisation communautaire, paralyse à ce point le jugement managérial d'un leader pourtant lucide ? C'est cette question qui guide l'analyse qui suit.

4.2.4.1 Vision occidentale : le capital social comme matrice de la redevabilité

La littérature occidentale analyse la redevabilité à travers le prisme du capital social, défini par Robert Putnam (2000, p. 19)⁷⁸ comme l'ensemble des connexions entre individus, incluant les réseaux et les normes de réciprocité qui en émanent. James Coleman (1988, p. S98)⁷⁹ précise que ce capital facilite l'action au sein d'une structure en s'appuyant sur la fermeture du réseau (closure), laquelle permet aux membres d'exercer des sanctions collectives contre ceux qui ne respectent pas leurs obligations. Putnam distingue le capital « bonding » (colle sociologique interne) du capital « bridging » (lubrifiant sociologique vers l'extérieur). Si une forte densité relationnelle (bonding) favorise la solidarité, elle peut

⁷⁸ Texte original : « Whereas physical capital refers to physical objects and human capital refers to properties of individuals, social capital refers to connections among individuals — social networks and the norms of reciprocity and trustworthiness that arise from them. » (Putnam, 2000, p. 19, traduction de l'auteur).

⁷⁹ Texte original : « Social capital is defined by its function. It is not a single entity but a variety of different entities, with two elements in common: they all consist of some aspect of social structures, and they facilitate certain actions of actors. » (Coleman, 1988, p. S98, traduction de l'auteur).

paradoxalement brider la critique dès lors que la loyauté affective l'emporte sur l'exigence formelle.

4.2.4.2 Contextes africains : la logique de l'honneur comme régime d'obligation

En contraste avec le modèle contractuel, Philippe d'Iribarne (1989) suggère que dans certains contextes, l'obligation ne repose pas sur la densité des liens interpersonnels, mais sur la place occupée dans un ordre symbolique. Chaque acteur est investi de devoirs spécifiques liés à son statut, et l'accomplissement des tâches devient une question d'honneur personnel. Cette dynamique s'entrelace avec ce que Jean-François Bayart (2000) nomme la « politique du ventre », où la légitimité du responsable dépend de sa capacité à gérer des réseaux de redistribution. L'adhésion au changement ne se gagne pas par la seule rigueur technique, mais par la manière dont le projet réorganise les positions et les bénéfices symboliques de chacun.

4.2.4.3 Ancrage congolais : loyauté affective et responsabilité missionnelle

La réalité congolaise, telle que documentée par Sylvie Ayimpam (2014, p. 13), révèle que la « débrouille » est devenue un « état d'esprit général » et un « marqueur de l'identité citadine » qui traverse tout l'espace social kinois. Cette dynamique ne relève pas d'un désordre, mais d'une forme d'organisation sociale structurée où les citoyens « construisent leur solidarité et leur convivialité » à travers des activités informelles. Le récit de la gestion déléguée à Maman Grâce (ch. 3, sect. 3.4) illustre le tiraillement entre la responsabilité organisationnelle et une loyauté affective sincère, propre aux configurations de capital social de type « bonding » (superglue sociologique) décrites par Putnam (2000, p.

22)⁸⁰. Dans ce cas précis, l'action corrective face à une contre-performance est différée par prudence, afin de ne pas porter atteinte publiquement au statut d'un membre du réseau et éviter ainsi une forme de « transgression sociale ». La redevabilité devient alors un « arbitrage situé » où le maintien du pacte affectif et la préservation de la dignité (la face) priment sur la sanction administrative rigide, particulièrement en période d'incertitude structurelle.

4.2.4.4 Mise en tension analytique

La mise en dialogue de ces perspectives révèle une collision entre deux régimes de redevabilité. D'un côté, la confiance naît d'un réseau de réciprocité (Putnam) ; de l'autre, elle découle du respect des frontières symboliques (d'Iribarne). La tension réside dans le fait que le capital « bonding » (superglue) freine la sanction nécessaire au changement, tandis que la logique de l'honneur perçoit toute réforme comme une menace pour le statut. L'inertie observée n'est donc pas une absence de volonté, mais une stratégie de préservation de la face : l'ajustement ne peut se faire que si la transformation préserve la dignité et le statut social des acteurs engagés dans le réseau.

⁸⁰ Texte original : « *Bonding social capital constitutes a kind of sociological superglue, whereas bridging social capital provides a sociological WD-40.* » (Putnam, 2000, p. 22, traduction de l'auteur).

Tableau 12
Comparaison des régimes de redevabilité

Dimension	Capital social (Putnam, 2000)	Logique de l'honneur (d'Iribarne, 1989)	Ancrage congolais observé
Source de l'obligation	Réciprocité au sein d'un réseau dense	Statut symbolique et devoirs liés à la position	Coexistence des deux registres
Régulation	Normes de confiance et de réciprocité collective	Coutumes implicites ; prérogatives défendues jalousement	Loyauté affective prime sur la sanction formelle
Rupture / Sanction	Exclusion du réseau de réciprocité	Humiliation publique ; atteinte à la dignité	Retrait volontaire après "faux apaisement" (cas Maman Grâce)
Effet sur le changement	Le capital bonding peut freiner la critique et la sanction	Résistance à toute réforme perçue comme atteinte au statut	L'ajustement passe par la préservation de la face et du statut

Note. Le tableau oppose deux logiques de régulation sociale qui coexistent dans l'organisation étudiée.

Reste néanmoins une dimension que ni Putnam ni d'Iribarne ne permettent de saisir pleinement, et que le cas de Maman Grâce a fait émerger avec netteté : ce n'est pas le leader qui a sanctionné. C'est elle-même qui s'est retirée. Ce retrait volontaire constitue un troisième mécanisme distinct du capital social et de la logique de l'honneur : un don ultime, par lequel la personne loyale offre son propre départ pour épargner au leader le coût social d'une sanction qu'il ne sait pas formuler. Cette "auto-sanction par retrait" m'apparaît comme une sortie spécifiquement congolaise du dilemme de la redevabilité communautaire, à laquelle s'ajoute la fonction stabilisatrice du « faux apaisement » managérial, observée à travers la consultation du vice-coordonateur. Ces deux mécanismes, articulés, expliquent

pourquoi l'inertie peut durer des mois dans une configuration où ni le leader ni le subordonné ne portent ouvertement la décision difficile.

4.2.5 Reconnaissance stratégique ambivalente

En 2015, jeune avocat fraîchement assermenté, j'ai déposé entre les mains de Maître Kalombo une chèvre, une bouteille de vin et une enveloppe symbolique pour obtenir le droit d'effectuer mon stage d'avocat. Sur le chemin du retour, ce n'était pas la fierté professionnelle qui dominait mais une honte sourde, doublée d'une banalisation naissante : « C'est comme ça partout ici. » Comment un acte aussi clairement contraire à la déontologie juridique peut-il fonctionner comme la condition même d'accès à la profession, et même se banaliser dans la conscience de celui qui le pose ? C'est cette question, qui touche à la fois aux mécanismes du don, aux ressorts du pouvoir et à la circulation morale dans les administrations congolaises, que la discussion suivante cherche à éclairer.

4.2.5.1 Les théories occidentales : entre dette symbolique et ressource stratégique

La littérature occidentale appréhende la reconnaissance à travers deux paradigmes complémentaires. D'une part, la tradition sociologique inaugurée par Marcel Mauss (1950, p. 269) présente la reconnaissance comme un moteur relationnel puissant où le don n'est jamais neutre : « Donner, c'est manifester sa supériorité, le fait que l'on est plus haut, que l'on est magister. Accepter sans rendre ou sans rendre plus, c'est se subordonner, devenir client et serviteur ». D'autre part, la sociologie des organisations de Crozier et Friedberg (1977, p. 24) envisage la reconnaissance comme une ressource stratégique liée à la maîtrise des « zones d'incertitude ». Le pouvoir n'est pas un attribut, mais une relation d'échange où l'acteur tire sa force de sa capacité à rendre son comportement imprévisible pour autrui tout en contrôlant les enjeux cruciaux du système.

4.2.5.2 Le contexte africain : économie morale et prééminence subtile

Sur le continent africain, ces dynamiques s'inscrivent dans une « économie morale » où les rapports professionnels sont profondément enchâssés dans des réseaux de solidarité. Jean-Pierre Olivier de Sardan (1999, p. 25)⁸¹ souligne que les pratiques souvent qualifiées de corruption relèvent d'un « complexe de corruption » qui constitue en réalité un mode ordinaire de régulation administrative par l'informalité. En parallèle, Theodore Trefon (2011, p. 88) analyse comment les acteurs locaux transforment une situation de dépendance apparente en une « subtile prééminence » : si « la main qui reçoit est toujours en dessous de celle qui donne », les acteurs parviennent à manipuler la contrainte externe pour imposer leurs propres normes et intérêts.

4.2.5.3 L'ancrage congolais : la « coop » et l'expertise de la débrouille

La réalité kinoise documentée par Sylvie Ayimpam (2014, p. 13) révèle que la « débrouille » est un « marqueur de l'identité citadine » qui structure la solidarité à travers des activités informelles organisées. Cette dynamique s'opérationnalise par le système du « Kinshasa bargain » (la coop), défini par Nzeza Bilakila (2004, p. 20) comme « un accord entre deux ou plusieurs parties qui fournit un retour » symbolique ou matériel. Les récits du Thème 5 concernant la "culture du cadeau" illustrent ce marchandage permanent : la chèvre, la bouteille de vin, l'enveloppe ou le présent ne sont pas des anomalies, mais des rituels de reconnaissance qui créent des "dépendances pragmatiques" nécessaires pour stabiliser l'action collective dans un environnement incertain.

⁸¹ Voir note 66

4.2.5.4 Mise en tension analytique

La mise en dialogue de ces perspectives démontre que la reconnaissance en RDC n'émane ni d'un simple contrat, ni d'une pure déviance, mais d'une collision entre un système d'obligation symbolique (Mauss) et un ressort stratégique situé (Crozier). La tension réside dans le fait que l'économie relationnelle agit à la fois comme un système parallèle de validation et comme un frein au changement formel dès lors qu'il menace les circuits de réciprocité établis.

En conclusion de cette analyse des piliers, la reconnaissance stratégique clôtüre la boucle des tensions structurelles. Ces cinq réalités (bricolage, sacré, silence, redevabilité, reconnaissance) ne sont pas des blocs isolés, mais les flux d'une dynamique circulaire où les contradictions sont les moteurs mêmes de la réalité observée. Cette configuration appelle désormais la formalisation d'un modèle dialogique du changement, capable de représenter cet équilibre métastable en intégrant une logique du « à la fois... et » conformément au principe de dialogie de Morin (2005).

Tableau 13
Analyse comparative des logiques de reconnaissance stratégique

Cadre théorique	Concept central	Manifestation dans le cas étudié (ch. 3)	Conséquence organisationnelle
Mauss (1950)	Obligation de donner, recevoir, rendre ; dette symbolique	Remise de cadeaux (chèvre, vin, enveloppe) à Maître Kalombo comme rite d'accès ; dette d'honneur contractée.	Intégration relationnelle conditionnée à l'investissement symbolique
Crozier & Friedberg (1977)	Contrôle des zones d'incertitude ; pouvoir stratégique	Consultation des anciens comme passage obligé ; rétention d'information	La réforme doit négocier avec les gardiens des zones d'incertitude
Olivier de Sardan (1999)	Complexe de corruption ; pratiques socialement enchâssées	Frontière fluctuante entre cadeau culturel et corruption ; résistance au paiement mobile	L'économie relationnelle agit comme système parallèle de validation

Note. Ce tableau croise trois cadres théoriques (Mauss, 1925/1950 ; Crozier et Friedberg, 1977 ; Olivier de Sardan, 1999) pour éclairer la reconnaissance observée sur le terrain.

Mauss, Crozier et Olivier de Sardan donnent chacun une clé pour décoder la culture du cadeau. Mais la juxtaposition des deux scènes vécues : celle de 2015 où j'apporte la chèvre, et celle du service notarial où je tente d'instaurer le paiement mobile, révèle un mécanisme que ces auteurs n'avaient pas formalisé dans cette articulation : la culture du cadeau n'est pas un acte isolé de corruption mais un système circulaire à deux faces, où celui qui a payé hier devient parfois celui qui résiste demain à toute réforme qui menacerait ce qu'il avait dû acquérir au prix fort. Cette observation suggère que le changement organisationnel en contexte congolais ne se joue pas seulement dans la transformation des procédures, mais dans la rupture intérieure de celles et ceux qui, ayant été contraints d'entrer par le don, doivent ensuite assumer le coût symbolique de refuser d'en faire la

condition de la suite. La cohérence dans la durée du dirigeant, plus que la qualité de la réforme elle-même, devient alors la variable critique du changement. »

4.2.6 Synthèse théorique et modélisation dialogique

4.2.6.1 Particularités structurelles du changement organisationnel dans le cas étudié

Ce chapitre invite à regarder les modèles classiques du changement organisationnel autrement. Le matériau empirique révèle un flux d'ajustements continus, rendant poreuse la frontière entre un « avant » et un « après ». L'organisation semble habitée par des mutations permanentes, où s'entrecroisent des impératifs sociaux, économiques et relationnels. La cohabitation durable de logiques a priori opposées (performance et solidarité, innovation et tradition, légitimité formelle et symbolique) révèle une dynamique fondamentalement dialogique. Le changement ne signifie donc ni la victoire d'une logique unique, ni l'extinction des conflits, mais la persistance de rationalités hétérogènes.

4.2.6.2 Formalisation d'un modèle dialogique du changement organisationnel

Ces observations permettent d'esquisser une formalisation analytique sous la forme d'un modèle dialogique. Sur le plan de son architecture théorique, ce modèle opérationnalise le principe de dialogie de Morin (2005, p. 99) pour démontrer que les contradictions internes ne sont pas des anomalies, mais les moteurs de la réalité observée. Contrairement aux modèles séquentiels de Lewin (1947) ou Kotter (1996), qui visent une stabilisation finale, le changement en RDC n'est pas perçu ici comme le passage d'un état A à un état B, mais comme une dynamique circulaire où l'ordre et le désordre collaborent pour produire de la complexité. En suivant la structure méthodologique d'Avenier et Parmentier Cajaiba (2012), je soutiens que l'efficacité managériale en contexte congolais exige de naviguer à la fois dans la rigueur de la règle formelle et dans la souplesse du vécu

communautaire. Mon modèle ne prétend pas remplacer la dialectique classique : il vise plutôt à la prolonger en proposant, pour les contextes organisationnels marqués par une forte densité communautaire, une lecture où la coexistence productive des tensions remplace l'exigence de résolution finale. Le bricolage technologique et la sacralisation de l'autorité y deviennent les conditions mêmes de la transformation.

Quatre composantes interdépendantes structurent cette architecture.

La première est celle des tensions structurelles persistantes. Le changement prend corps dans le frottement entre logiques concurrentes, notamment innovation et tradition, performance et solidarité, telles qu'identifiées dans l'analyse empirique. Ces tensions ne sont pas des dysfonctionnements à corriger : elles constituent le moteur même de la dynamique organisationnelle observée (Van de Ven et Poole, 1995, p. 517)⁸².

La deuxième composante est celle des négociations relationnelles. Les arbitrages dépendent des loyautés et des stratégies individuelles. Olivier de Sardan (1995, p. 158) qualifie ce processus de vaste processus de négociation informelle : les acteurs ne rejettent pas formellement le changement, mais le reconfigurent à travers des compromis de fait. C'est précisément ce que révèle la situation décrite en section 3.5.1, où les cadeaux (chèvre, vin, enveloppe) remis à Maître Kalombo ne constituent pas une déviance mais le passage obligé d'une reconnaissance qui conditionne l'accès au stage d'avocat, et donc à l'exercice même de la profession.

La troisième composante est celle de l'hybridation organisationnelle. Les transformations observées ne produisent pas de rupture nette entre ancien et nouveau : elles génèrent des formes composites où les deux coexistent. En section 3.1.2, le retour aux inscriptions WhatsApp combiné à la saisie manuelle n'est pas un échec de la modernisation ; c'est une solution hybride qui intègre la contrainte infrastructurelle sans abandonner

⁸² Van de Ven et Poole (1995, p. 517) : « *Change occurs when these opposing values, forces, or events gain sufficient power to confront and engage the status quo.* » *Le moteur dialectique explique le changement par la confrontation de forces opposées, s'articulant à trois autres logiques : cycle de vie, téléologie et évolution.* (traduction de l'auteur).

l'objectif de centralisation. De même, en section 3.2.1, la prière collective mobilisée lors de la crise financière ne se substitue pas à la gestion, elle s'y superpose, produisant une forme de gouvernance composite où le registre sacré et le registre managérial opèrent simultanément.

La quatrième composante est celle de l'équilibre métastable. La stabilité atteinte à l'issue de chaque cycle n'est jamais définitive : elle est précaire, provisoire, toujours susceptible d'être déstabilisée par une nouvelle tension. La situation décrite en section 3.4, où la décision de déléguer à Maman Grâce restaure temporairement la cohésion de l'équipe tout en différant la résolution du problème de performance, illustre précisément cet équilibre : fonctionnel dans l'immédiat, mais porteur des conditions de la prochaine perturbation. Le changement n'est plus ici une parenthèse entre deux états fixes, mais un mode d'existence permanent fait de recompositions successives.

4.2.6.3 Représentation synthétique du modèle dialogique

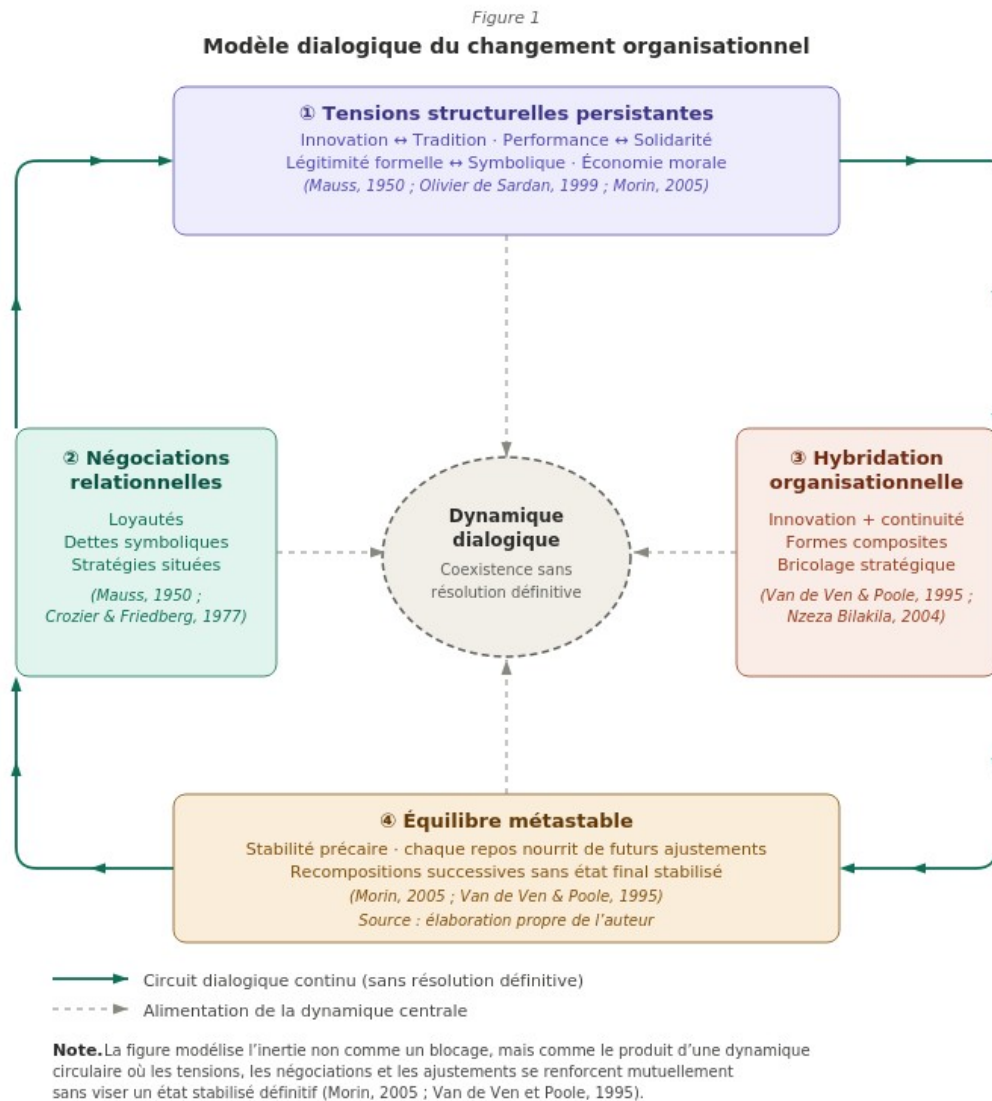


Figure 1. Modèle dialogique du changement organisationnel

La figure présentée en annexe I donne à voir la dynamique circulaire qui articule ces quatre composantes. La lecture de cette figure suit un mouvement continu et non hiérarchique : les

tensions structurelles (premier quadrant) alimentent les négociations relationnelles (deuxième quadrant), lesquelles produisent des formes hybrides (troisième quadrant) qui se stabilisent temporairement en équilibres métastables (quatrième quadrant), avant que de nouvelles tensions ne relancent le cycle. Aucune composante n'occupe une position finale : c'est précisément l'absence de point d'arrivée fixe qui caractérise le modèle et le distingue des approches séquentielles.

Si Van de Ven et Poole (1995) identifient un moteur dialectique fondé sur le conflit, ce modèle dialogique propose, pour les contextes hybrides à forte hétérogénéité culturelle, une lecture qui prolonge cette approche. Le conflit vécu sur le terrain congolais ne débouche pas sur une synthèse finale qui résoudrait les tensions, mais sur une coexistence productive. Le changement est alors une négociation permanente où le bricolage technologique et la sacralisation de l'autorité ne sont plus des freins, mais les conditions métastables d'un équilibre toujours précaire.

4.2.7 Portée, contributions et limites du modèle dialogique

4.2.7.1 Contribution théorique

Ce travail propose un cadre dialogique du changement organisationnel construit à partir d'un terrain africain encore peu documenté dans la littérature dominante. Ce cadre permet de reconfigurer l'articulation entre tensions structurelles et dynamiques relationnelles, en montrant que celles-ci sont des composantes constitutives de la trajectoire du changement. À la différence des moteurs du changement de Van de Ven et Poole (1995, p. 517), qui distinguent analytiquement des logiques dialectique, évolutionniste ou téléologique, le cas étudié met en évidence leur coexistence simultanée dans une même configuration organisationnelle. Le modèle dialogique ne prétend pas remplacer ces cadres, mais il en prolonge la portée en démontrant que, dans ce contexte congolais, les tensions

s'entrecroisent de manière durable sans résolution définitive, produisant un équilibre métastable plutôt qu'un basculement linéaire vers un nouvel état stabilisé.

4.2.7.2 Contribution méthodologique

Le choix de l'autopraxéographie, inscrite dans le Paradigme Épistémologique Constructiviste-Pragmatique (PECP), constitue un apport central. Cette recherche ne se limite pas à l'observation externe, mais s'appuie sur la « double herméneutique » : le chercheur doit interpréter un monde qui est déjà interprété par les acteurs, y compris par lui-même en tant que praticien engagé (Giddens, cité par Olivier de Sardan, 2008, p. 111)⁸³. Être à l'intérieur du système a permis d'accéder à des dimensions (dettes symboliques, rituels de déférence) qui échapperaient à un entretien classique. La rigueur repose ici sur le « pacte ethnographique » par lequel le chercheur s'engage à fournir des témoignages dont la valeur informative est réelle, transformés en matériau scientifique par un travail réflexif constant (Albert, 2017 ; Olivier de Sardan, 2008).

4.2.7.3 Contribution pratique

Le modèle dialogique vise avant tout la production d'une « connaissance actionnable » (actionable knowledge) au sens de Romme (2003, p. 558), capable d'éclairer l'action managériale en contexte congolais. L'analyse démontre que les résistances au paiement mobile ne sont pas de simples blocages techniques, mais des stratégies de préservation de la face et du statut au sein d'une logique de l'honneur (d'Iribarne, 1989). Le bricolage organisationnel, souvent perçu comme une déviation, apparaît ici comme une « rationalité infrastructurelle » indispensable pour assurer la continuité de l'action face aux pannes d'électricité et aux défaillances systémiques (Kalombo, 2025, p. 236)

⁸³ Olivier de Sardan (2008, p. 111) reprend le concept de double herméneutique de Giddens pour désigner l'exigence faite au chercheur d'interpréter scientifiquement un monde déjà interprété par les acteurs eux-mêmes.

4.2.7.4 Limites du modèle dialogique

Ancré dans un cas spécifique, ce modèle ne vise pas une validité universelle mais une généralisation analytique située. La posture autopraxéographique enrichit l'interprétation mais expose également à des biais liés à la reconstruction réflexive du passé du point de vue du présent (Albert, 2017). Toute modélisation simplifie nécessairement le réel. Ces limites marquent le périmètre de validité du modèle et indiquent des pistes pour des recherches futures (comparatives ou longitudinales) afin d'en tester la transférabilité dans d'autres environnements hybrides.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Ce mémoire a interrogé la pertinence des modèles dominants du changement organisationnel appliqués au contexte spécifique de la République démocratique du Congo. La réflexion a porté sur la manière dont les organisations en RDC peuvent élaborer des approches du changement opérationnelles et cohérentes avec leurs réalités socioculturelles et institutionnelles, répondant ainsi à la question de recherche centrale posée en section 1.4.3 : « Comment le changement organisationnel est-il construit, négocié et stabilisé dans le cas étudié en République démocratique du Congo, et comment cette compréhension permet-elle d'élaborer un cadre analytique dialogique situé ? ».

La démarche autopraxéographique a montré pourquoi une transposition directe de ces modèles pose problème dans des environnements institutionnellement moins stabilisés. Les approches planifiées ou dites émergentes reposent fréquemment sur des présupposés implicites (distinction relative entre sphère professionnelle et sphère sociale, centralité des règles formelles, progression séquentielle) qui ne correspondent que partiellement à la configuration observée. Le matériau empirique a révélé une dynamique différente, caractérisée par l'imbrication des dimensions relationnelles, symboliques et formelles. L'analyse a permis d'isoler cinq tensions structurantes dans le cas étudié : le bricolage technologique face à l'innovation, la légitimité sacrée face à l'autorité formelle, le silence sécuritaire face à la prise de parole, la redevabilité communautaire face à la performance, et la reconnaissance stratégique face aux obligations formelles.

En réponse à ces tensions, ce mémoire a formalisé un modèle dialogique du changement organisationnel. Fondé sur le principe de dialogie de Morin (2005, p. 99)⁸⁴, ce modèle articule le moteur dialectique de Van de Ven et Poole (1995, p. 517)⁸⁵, où le

⁸⁴ Voir note 9

⁸⁵ Voir note 82

changement émerge de la confrontation de forces opposées, et l'interaction dialogique entre les niveaux de sens identifiée par Langley et al. (2013, p. 9)⁸⁶. La méthode de théorisation à partir de données de processus (Langley, 1999, p. 692)⁸⁷ en constitue le cadre analytique. Il décrit une dynamique circulaire dans laquelle tensions structurelles, négociations relationnelles, hybridations organisationnelles et équilibres métastables s'articulent. Il ne s'agit pas de remplacer les cadres théoriques existants, mais de proposer une lecture située capable d'enrichir leur portée à partir du contexte étudié. L'apport principal réside dans la construction d'un cadre analytique ancré dans la réalité congolaise, tout en restant inscrit dans les débats contemporains en théorie des organisations. L'efficacité du changement, dans ce contexte, ne découle pas de la suppression des résistances, mais de la capacité à travailler les tensions qui traversent durablement l'organisation. L'ajustement n'y constitue pas une anomalie, mais le mécanisme même par lequel une transformation devient soutenable. Cette démarche comporte cependant des limites qu'il convient d'assumer explicitement. Le matériau empirique est filtré par la mémoire et les émotions du chercheur, ce qui constitue un biais inhérent à toute reconstruction rétrospective (N'Da, 2015 ; Albert, 2017)⁸⁸. L'absence de triangulation par des entretiens externes a été compensée par un travail réflexif et diffractif rigoureux, mais elle restreint la portée des interprétations au cas étudié. Enfin, ce travail ne vise pas une représentativité statistique : il relève d'une généralisation analytique au sens de Yin (2014)⁸⁹, dont la valeur réside dans la transférabilité des clés de lecture proposées, et non dans leur universalité.

Cette posture contribue à la contextualisation des savoirs en management et à l'élargissement des cadres théoriques au-delà de leurs matrices d'origine. Ce travail ne vise pas une généralisation statistique, mais une généralisation analytique (Yin, 2014), ouverte à

⁸⁶ Texte original : « *the dialogical interaction between managerial sensegiving and member sensemaking constitutes enacted norms.* » (Langley et al., 2013, p. 9, traduction de l'auteur). Cette interaction entre niveaux de sens constitue un moteur essentiel de l'émergence organisationnelle.

⁸⁷ Texte original : « *Process research is concerned with understanding how things evolve over time and why they evolve in this way [...] process data therefore consist largely of stories about what happened and who did what when — that is, events, activities, and choices ordered over time.* » (Langley, 1999, p. 692, traduction de l'auteur).

⁸⁸ Voir note 51

⁸⁹ Voir note 52

la discussion et susceptible d'être éprouvée dans d'autres environnements présentant des configurations institutionnelles comparables. Des recherches comparatives ou longitudinales pourraient prolonger cette réflexion dans d'autres contextes marqués par ce même entrecroisement des logiques formelles et relationnelles. Comprendre le changement en RDC, ce n'est pas mesurer un écart par rapport à un idéal universel. C'est reconnaître une configuration propre de tensions, de négociations et d'hybridations. C'est à partir de là que peut se construire un management du changement à la fois ancré dans la réalité et opératoire.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Albert, M.-N. (2017). L'autopraxéographie : une méthode pour les praticiens-chercheurs. Dans M.-N. Albert et J.-F. Michaud (dir.), *Recherches qualitatives en sciences de la gestion* (p. 70–90). Presses de l'Université du Québec.
- Albert, M.-N. et Avenier, M.-J. (2011). Légitimation de savoirs élaborés dans une épistémologie constructiviste à partir de l'expérience de praticiens. *Recherches Qualitatives*, 30(2), 22–47.
- Albert, M.-N. et Michaud, J.-F. (2023). *L'autopraxéographie : écrire et analyser sa propre pratique professionnelle*. Presses de l'Université du Québec.
- Albert, M.-N., Gaudet, J. et Plamondon, L. (2017). La recherche qualitative en gestion. Dans M.-N. Albert et J.-F. Michaud (dir.), *Recherches qualitatives en sciences de la gestion* (p. 65–95). Presses de l'Université du Québec.
- Alvesson, M. (2013). *Understanding Organizational Culture* (2e éd.). Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9781446279120>
- Alvesson, M. et Sveningsson, S. (2015). *Changing Organizational Culture: Cultural Change Work in Progress* (2e éd.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315774404>
- Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications du Congo [ARPTC]. (2025). Observatoire du marché de la téléphonie mobile : Rapport du 2ème trimestre 2025. ARPTC.
- Avenier, M. J. et Parmentier Cajaiba, A. (2012). The dialogical model: Developing academic knowledge for and from practice. *European Management Review*, 9(4), 199–212. <https://doi.org/10.1111/j.1740-4762.2012.01038.x>
- Avenier, M.-J. et Thomas, C. (2015). Enseigner une épistémologie des sciences de gestion. Dans A.-C. Martinet et R.-A. Thiétart (dir.), *Stratégie : Actualité et futurs de la recherche* (p. 325–342). Vuibert.
- Ayimpam, S. (2014). *Économie de la débrouille à Kinshasa : Informalité, commerce et réseaux sociaux*. Karthala.

- Bakunda, G. (2017). Gestion des ressources humaines en Afrique subsaharienne : entre héritages et reconfigurations. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 1(1), 1–20.
- Bayart, J.-F. (2000). Africa in the world: A history of extraversion. *African Affairs*, 99(395), 217–267. <https://doi.org/10.1093/afraf/99.395.217>
- Bayart, J.-F. (2004). *Le gouvernement du monde : Une critique politique de la globalisation*. Fayard.
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the planned approach to change: A re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6), 977–1002. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00463.x>
- Burnes, B. (2017). *Managing Change* (7e éd.). Pearson Education.
- Coch, L. et French, J. R. P. (1948). Overcoming resistance to change. *Human Relations*, 1(4), 512–532. <https://doi.org/10.1177/001872674800100408>
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94(Suppl.), S95–S120. <https://doi.org/10.1086/228943>
- Conseil de recherches en sciences humaines du Canada, Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada, et Conseil de recherches en sciences humaines du Canada, Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada, et Instituts de recherche en santé du Canada. (2022). *Énoncé de politique des trois Conseils : Éthique de la recherche avec des êtres humains* (3e éd.). Gouvernement du Canada. https://ethics.gc.ca/fra/policy-politique_tcps2-eptc2_2022.html
- Crozier, M. et Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système : Les contraintes de l'action collective*. Éditions du Seuil.
- d'Iribarne, P. (1989). *La logique de l'honneur : Gestion des entreprises et traditions nationales*. Éditions du Seuil.
- Dent, E. B. et Goldberg, S. G. (1999). Challenging “resistance to change”. *Journal of Applied Behavioral Science*, 35(1), 25–41. <https://doi.org/10.1177/0021886399351003>
- DiMaggio, P. J. et Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160. <https://doi.org/10.2307/2095101>

- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Emizet, K. N. F. (1997). *Zaire after Mobutu: A case of a humanitarian emergency*. United Nations University/World Institute for Development Economics Research.
- Équipe de Pays des Nations Unies [EPNU]. (2023). Rapport annuel des résultats 2023 : Nations Unies RD Congo. ONU-RDC.
- Ford, J. D., Ford, L. W. et D’Amelio, A. (2008). Resistance to change: The rest of the story. *Academy of Management Review*, 33(2), 362–377. <https://doi.org/10.5465/amr.2008.31193235>
- Fricker, M. (2007). *Epistemic Injustice: Power and the Ethics of Knowing*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780198237907.001.0001>
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693–727. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.001>
- Gersick, C. J. G. (1991). Revolutionary change theories: A multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm. *Academy of Management Review*, 16(1), 10–36. <https://doi.org/10.5465/amr.1991.4278988>
- Greenwood, R. et Hinings, C. R. (1996). Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism. *Academy of Management Review*, 21(4), 1022–1054. <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9704071862>
- Grint, K. (2005). *Leadership: Limits and Possibilities*. Palgrave Macmillan.
- Hayes, J. (2014). *The Theory and Practice of Change Management* (4e éd.). Palgrave Macmillan.
- Heifetz, R. A. (1994). *Leadership Without Easy Answers*. Belknap Press of Harvard University Press.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. et Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (3e éd.). McGraw-Hill.
- Honneth, A. (1992/2000). *La lutte pour la reconnaissance* (trad. P. Rusch). Éditions du Cerf. (Œuvre originale publiée en 1992)
- Kalombo Masimango, M.-S. (2025). Intégration des logiciels de traçabilité dans les PME en RDC : Obstacles et solutions. *International Journal of Engineering Inventions*, 14(5), 225–245.

- Kotter, J. P. (1990). *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*. Free Press.
- Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73(2), 59–67.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P. et Schlesinger, L. A. (1979). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 57(2), 106–114.
- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review*, 24(4), 691–710. <https://doi.org/10.5465/amr.1999.2553248>
- Langley, A., Smallman, C., Tsoukas, H. et Van de Ven, A. H. (2013). Process studies of change in organization and management: Unveiling temporality, activity, and flow. *Academy of Management Journal*, 56(1), 1–13. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.4001>
- Lewin, K. (1947a). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations*, 1(1), 5–41. <https://doi.org/10.1177/001872674700100103>
- Maitlis, S. et Christianson, M. (2014). Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward. *Academy of Management Annals*, 8(1), 57–125. <https://doi.org/10.5465/19416520.2014.873177>
- Mauss, M. (1950). Essai sur le don : Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques. Dans *Sociologie et anthropologie* (p. 143–279). Presses Universitaires de France. (Œuvre originale publiée en 1925)
- Mbembe, A. (1992). Provisional notes on the postcolony. *Africa: Journal of the International African Institute*, 62(1), 3–37. <https://doi.org/10.2307/1159725>
- Mintzberg, H. et Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257–272. <https://doi.org/10.1002/smj.4250060306>
- Morin, E. (2005). *Introduction à la pensée complexe*. Éditions du Seuil.
- Morrison, E. W. et Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706–725. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707697>
- N'Da, P. (2015). *Recherche et méthodologie en sciences sociales et humaines* (3e éd.). L'Harmattan.

- Nadler, D. A. et Tushman, M. L. (1989). Organizational frame bending: Principles for managing reorientation. *Academy of Management Executive*, 3(3), 194–204. <https://doi.org/10.5465/ame.1989.4274738>
- Ndaywel è Nziem, I. (2009). *Histoire du Congo : Des origines à nos jours (version condensée)*. Le Cri / Afrique Éditions.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice* (7e éd.). SAGE Publications.
- Nzeza Bilakila, A. (2004). The Kinshasa bargain. Dans T. Trefon (dir.), *Reinventing Order in the Congo: How People Respond to State Failure in Kinshasa* (p. 20–32). Zed Books.
- Olivier de Sardan, J.-P. (1995). *Anthropologie et développement : Essai en socio-anthropologie du changement social*. Karthala.
- Olivier de Sardan, J.-P. (1999). A moral economy of corruption in Africa? *Journal of Modern African Studies*, 37(1), 25–52. <https://doi.org/10.1017/S0022278X99002992>
- Olivier de Sardan, J.-P. (2008). *La rigueur du qualitatif : Les contraintes empiriques de l'interprétation socio-anthropologique*. Academia-Bruylant.
- Orlikowski, W. J. (1996). Improvising organizational transformation over time: A situated change perspective. *Information Systems Research*, 7(1), 63–92. <https://doi.org/10.1287/isre.7.1.63>
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570–581. <https://doi.org/10.2307/2392363>
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 25(4), 783–794. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707722>
- Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*. Doubleday.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78–93.
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. Simon & Schuster.
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of Innovations* (5e éd.). Free Press.

- Romme, A. G. L. (2003). Making a difference: Organization as design. *Organization Science*, 14(5), 558–573. <https://doi.org/10.1287/orsc.14.5.558.16769>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4e éd.). Jossey-Bass.
- Schön, D. A. (1983). *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*. Basic Books.
- Segrestin, D. (1990). L'entreprise à l'épreuve des normes de marché : les nouveaux enjeux de l'organisation du travail. *Revue Française de Sociologie*, 31(4), 654-657. [Section Comptes rendus] <https://doi.org/10.2307/3321694>
- Sem Mbimbi, P., Musewa M'Bayo, R. et Cornet, A. (2017). Les pratiques de GRH dans les entreprises publiques congolaises : entre contraintes et innovations. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 103(1), 294–312. <https://doi.org/10.3917/grhu.103.0294>
- Singhal, A., & Quinlan, M. M. (2006). Diffusion of Innovations. Dans A. Singhal & J. W. Dearing (Éds.), *Communication of innovations: A journey with Ev Rogers* (pp. 26–60). SAGE Publications.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339–358. <https://doi.org/10.2307/2392246>
- Trefon, T. (2009). Public service provision in a failed state: Looking beyond predation in the Democratic Republic of Congo. *Review of African Political Economy*, 36(119), 9–21. <https://doi.org/10.1080/03056240902882466>
- Trefon, T. (2011). *Congo Masquerade: The Political Culture of Aid Inefficiency and Reform Failure*. Zed Books.
- Tsoukas, H. et Chia, R. (2002). On organizational becoming: Rethinking organizational change. *Organization Science*, 13(5), 567–582. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.5.567.7810>
- Van de Ven, A. H. et Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, 20(3), 510–540. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080329>
- van Dijk, J. A. G. M. (2006). *The Network Society: Social aspects of new media* (2e éd.). Sage Publications.
- Weber, M. (1978). *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology* (G. Roth et C. Wittich, éd.). University of California Press. (Œuvre originale publiée en 1922)

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Sage Publications.

Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods* (5e éd.). Sage Publications.

