International Journal of Innovation Scientific Research and Review
Vol. 08, Issue, 10, pp.10545-10550, October 2026
Available online at http://www.journalijisr.com
SJIF Impact Factor 2025: 7.913

Research Article

ISSN: 2582-6131

PROCESSUS DECISIONNEL ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS UNE INSTITUTION PUBLIQUE D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR EN REPUBLIQUE DEMOCRATIQUE DU CONGO ETUDE DE CAS DE L'INSTITUT SUPERIEUR DE DEVELOPPEMENT RURAL DE TSHIBASHI DE 2020 à 2025

***KABATUSWILA TSHABA Rose**

Master, Assistante à l'Institut Superieur d'Etudes Sociales de Kananga, Democratic Republic of the Congo.

Received 08th August 2026; Accepted 09th September 2026; Published online 31st October 2026

RÉSUMÉ

Cette étude analyse l'influence de la prise de décision sur la gestion des ressources humaines à l'Institut Supérieur de Développement Rural de Tshibashi (ISDR-Tshibashi) sur la période2020-2025. Elle part du constat que la décision administrative ne constitue pas un simple acte de choix, mais un processus qui touche la motivation, la communication, la mobilité, la confiance et, plus largement, la performance institutionnelle. Sur une population totalede 312 agents et une repartition de l'echantillon par quotas de 9 agents academiques, 59 scientifiques et 107 administratifs, l'enquête a porté sur 175 répondants issus du personnel académique, scientifique et administratif. L'analyse des données fait apparaître une perception globalement critique du système décisionnel. La centralisation autour du comité de gestion est particulièrement marquee: 81% des répondants l'identifient. En parallèle, 77% considèrent qu'un modèle plus participatif améliorerait la motivation et l'engagement. Les procédures de recrutement et de nomination sont également perçues comme insuffisamment rigoureuses: 63% des répondants ne sont pas favorables à l'affirmation selon laquelle elles respectent strictement les procédures légales. L'influence des affinités personnelles dans les affectations et nominations est reconnue par 59% des répondants. Pour enrichir cette lecture, les réponses ordinales ont été codées de 1 à 5. Les moyennes, les variances et les écarts-types ont été calculés à partir des fréquences obtenues. Elles confirment une forte centralisation (Moyenne =4,33, Ecart-type =1,04), une forte attente de participation (Moyenne =4,12, Ecart-type=1,23) et une perception élevée de l'influence des contraintes administratives sur la mobilité (Moyenne =3,82, Ecart-type =1,24). L'étude conclut que la transparence, la participation, la communication interne et l'utilisation d'outils modernes constituent des leviers prioritaires d'amélioration.

Mots-clés: prise de décision, gestion des ressources humaines, participation, transparence, motivation, ISDR-Tshibashi, Kananga.

INTRODUCTION

Dans une institution d'enseignement supérieur, décider revient rarement à choisir entre deux options abstraites. Une décision engage des personnes, des ressources, des responsabilités et parfois la confiance de toute une communauté. En effet, une décision de qualité suppose une information pertinente, vérifiée et suffisamment maîtrisée pour limiter la subjectivité. La décision devient ainsi un levier de gouvernance, de transparence et d'équité. L'ISDR-Tshibashi constitue un terrain particulièrement pertinent. L'institution est un établissement public spécialisé dans la formation des cadres du développement rural et confronté à des contraintes budgétaires, à la nécessité de moderniser ses pratiques et à l'évolution du système d'enseignement supérieur. Cette réflexion se situe dans la période 2020-2025, période considérée comme charnière notamment avec la transition vers le système LMD.

La question centrale est formulée ainsi : quel impact la prise de décision à l'ISDR-Tshibashi a-t-elle produit sur les ressources humaines de l'institution de 2020 à 2025 ? Les questions secondaires portent sur la conformité aux textes, l'influence des décisions de recrutement, de formation et de promotion sur la motivation et la performance, ainsi que sur les moyens d'optimiser le système décisionnel.

Cette étude présente un double intérêt. Sur le plan social, elle cherche à contribuer à une meilleure gestion du personnel et à un climat professionnel plus cohérentet, sur le plan scientifique, elle apporte des données empiriques sur la relation entre gouvernance décisionnelle et GRH dans une institution d'enseignement supérieur de la RDC.

Pour bien répondre à ces préoccupations et parvenir aux résultats escomptés, nous avons structuré notre étude en quatre sections notamment :

- Section 1: Revue de literature
- Section 2: Methodologie
- Section 3: Cadre theorique et conceptuel
- Section 4 : Présentation des résultats, analyse et discussion

Section 1. Revue de la littérature

Plusieurs auteurs se sont intéressés à la prise de décision et à ses implications managériales. Stephan et ses collaborateurs (2011) montrent que la décision ne consiste pas simplement à choisir une solution, mais constitue un véritable processus allant de l'identification du problème jusqu'à l'évaluation de l'efficacité de la solution retenue.

Ingham (1995), pour sa part, considère la décision stratégique comme l'un des grands choix du dirigeant, susceptible d'influencer la compétitivité, voire la survie de l'organisation. Dans la même perspective, Hounounou (2008) et Barreau et Delahaye soulignent l'importance d'une analyse rationnelle des différentes possibilités avant toute décision importante.

Dans le contexte congolais, plusieurs recherches établissent également un lien entre la qualité des décisions, la gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle. Limeka Li-

***Auteur correspondant: KABATUSWILA TSHABA Rose,**
Master, Assistante à l'Institut Superieur d'Etudes Sociales de Kananga, Democratic Republic of the Congo.

Mabila (2022) met en évidence l'importance de décisions éclairées dans la modernisation des pratiques de GRH au sein des établissements d'enseignement supérieur en RDC.

Tshiebue Ngalamulume (2023) insiste, quant à lui, sur la nécessité de décisions stratégiques favorisant le développement des compétences, l'innovation et l'amélioration des conditions de travail. De leur côté, tungisa kapela et Sabine analysent l'influence des pratiques de GRH, notamment le recrutement, la formation, l'évaluation et la rémunération, sur la motivation et la productivité du personnel. Grevisse et Monique-Stéphanie (2024) mettent enfin en avant l'intérêt d'une prise de décision fondée sur les données afin d'améliorer la performance et la gestion des risques.

Ces travaux montrent donc que la prise de décision constitue un élément déterminant de la gestion des ressources humaines. Toutefois, ils abordent généralement la question sous l'angle du management général, de la performance organisationnelle ou des pratiques de GRH. La présente étude se distingue en portant spécifiquement son attention sur l'influence de la prise de décision sur la gestion des ressources humaines à l'ISDR-Tshibashi durant la période 2020-2025. Elle considère la décision comme un acte qui doit reposer sur des informations fiables, leur vérification, la connaissance du personnel et la prise en compte de ses compétences, de ses besoins et ses attentes. Cette orientation permet ainsi d'apporter un éclairage empirique sur un établissement encore peu documenté dans la littérature scientifique congolaise et de dégager, à partir de son expérience, des pistes susceptibles d'améliorer la motivation, la performance et la gestion stratégique des ressources humaines.

Section 2. Méthodologie

L'étude repose sur une combinaison de méthodes structuro-fonctionnelle et analytique.

❖ Méthode structuro-fonctionnelle

La méthode structuro-fonctionnelle est une approche analytique qui consiste à étudier un phénomène social en examinant sa structure et sa fonction au sein d'un système social donné.

En effet, la structure représente:

- L'organisation interne d'un phénomène social ;
- Les relations entre ses différentes composantes ;
- Les règles et normes qui le définissent.

Quant à la fonction, elle renvoie aux effets, aux rôles ou aux contributions que ce phénomène apporte au maintien, au fonctionnement ou à l'équilibre du système social.

Selon kabemba Tubelangane B-A (2012), la méthode structuro-fonctionnelle permet au chercheur de poursuivre les objectifs ci-après:

- Obtenir de la cohérence d'un système avec ses différents éléments;
- Rechercher la correspondance entre le système et son environnement. Il s'agit d'adaptation du système à son environnement et aux situations qui lui sont extérieures;
- Intégrer les différents individus de manière à obtenir une action vers les buts communs;
- Comprendre la manière dont les individus intègrent les valeurs communes;
- Découvrir comment une organisation survie malgré tous les changements qu'elle subit ou doit subir et en particulier ceux des personnes.

Cette méthode nous a permis d'étudier la prise de décision de l'Institut Supérieur de Développement Rural de Tshibashi considérée comme une structure ainsi que l'implication de ces décisions sur la gestion des ressources humaines. Cela nous a amène à saisir les liens et les interactions entre les dispositions prises et l'environnement professionnel. En outre, la correspondance entre la prise de décision et l'environnement de travail sera faite par cette approche.

Aussi, cette méthode nous a été utile pour non seulement identifier les décisions prises mais aussi démontrer comment celles-ci résolvent des problèmes nés dans l'environnement professionnel et rappellent à l'ordre les déviants à l'ISDR-Tshibashi.

La méthode analytique sert à établir les liens de causalité entre les décisions prises par le comité de gestion et les indicateurs de performance RH (taux de rotation, climat social, avancement de grade).

Les techniques de collecte retenues sont la recherche documentaire, l'entretien semi-directif et l'enquête par questionnaire. Le questionnaire a été adressé au personnel académique, scientifique et administratif afin de recueillir ses perceptions sur l'équité, la participation, la communication et les effets des décisions de gestion. La population mentionnée dans notre étude est de 312 agents dont 16 agents académiques, 106 scientifiques et 190 administratifs. Le calcul présenté aboutit à un échantillon de 175 répondants, réparti par quotas : 9 académiques, 59 scientifiques et 107 administratifs. L'enquête a été menée à l'ISDR-Tshibashi le 5 juin 2026.

Pour la présente analyse statistique, les items de type Likert à cinq modalités ont été codés de 1 à 5, dans l'ordre de présentation du questionnaire : 1 = pas du tout d'accord, 2 = plutôt pas d'accord, 3 = neutre, 4 = plutôt d'accord, 5 = tout à fait d'accord. La moyenne a été calculée par moyenne pondérée des fréquences ; la variance et l'écart-type ont été calculés sur les 175 observations reconstituées à partir des fréquences.

La variance utilisée est la variance descriptive de la série observée : $Var(X)=\Sigma\ (x_i-M)\ ^2/N$. L'écart-type est la racine carrée de cette variance. Ces indicateurs mesurent respectivement la dispersion des réponses autour de leur moyenne et l'homogénéité relative des perceptions.

Section 3. Cadre conceptuel et théorique

La décision est un processus de traitement de l'information. Une décision rationnelle doit donc s'appuyer sur des données objectives, actuelles et fiables (Barreau &Jacqueline, 1977).

La prise de décision dépasse le simple acte de choisir : elle comprend l'identification du problème, la recherche d'informations, l'examen des solutions, le choix, la mise en œuvre et le contrôle. La gestion des ressources humaines est comprise comme l'ensemble des activités permettant à une organisation de disposer des personnes nécessaires à la réalisation de ses objectifs (Peretti, J-M., 2016).

Dans une institution d'enseignement supérieur, elle concerne notamment le recrutement, la formation, la mobilité, la promotion,

l'évaluation, la motivation, la communication, le climat social et la gestion des départs.

Dans cette réflexion scientifique, nous avons mobilisé plusieurs modèles. La théorie classique de la décision rationnelle suppose que le décideur dispose d'informations suffisantes et choisit l'option la plus efficiente. La rationalité limitée d'Herbert Simon (1947) rappelle cependant que le décideur travaille avec des contraintes de temps, d'information et de capacités cognitives.

Le modèle participatif met l'accent sur l'implication des acteurs (Grahan, T., 1971). Le modèle incrémental de Lindblom (1965) explique les changements progressifs. Enfin, le modèle de la poubelle (Cohen, M., 1972) permet de comprendre les décisions prises dans des organisations complexes où problèmes, solutions et acteurs peuvent se rencontrer de manière peu ordonnée.

Ces approches ne sont pas exclusives. Elles permettent plutôt de lire l'ISDR-Tshibashi comme une organisation où plusieurs logiques peuvent coexister : recherche de rationalité, contraintes administratives, centralisation, participation limitée et influence des relations sociales.

Section 4. Présentation des résultats et discussion

Tableau n°1. Profil des répondants

Indicateur	Modalité dominante	Effectif	%
Sexe	Masculin	128	73
Âge	50 ans et plus	91	52
État civil	Marié(e)	159	91
Niveau d'études	Licence/Master	79	45
Ancienneté	Moins de 5 ans	93	53
Fonction	Autre	163	93
Implication décisionnelle	Exécutant	89	51

Le profil des répondants donne une première clé de lecture des résultats. Les hommes représentent 73% de l'échantillon, tandis que les femmes représentent 27%. Plus de la moitié des répondants ont 50 ans ou plus, ce qui signifie que l'étude recueille largement l'expérience de personnels ayant une connaissance relativement longue de l'environnement institutionnel.

Le niveau de formation est également important : 45% déclarent une Licence ou un Master, 5% un Doctorat et 14% un Graduat/Licence LMD. Cette structure suggère que les personnes interrogées sont, dans leur majorité, en mesure de comprendre les enjeux administratifs et managériaux soumis à leur appréciation.

L'implication décisionnelle est révélatrice : 51% se définissent comme exécutants, 29% comme conseillers ou consultants et 20% déclarent n'avoir aucune implication. Aucun répondant n'est présenté comme décideur principal. Le résultat doit donc être interprété comme une lecture principalement issue de ceux qui reçoivent, conseillent ou exécutent les décisions.

Tableau n°2. Conformité juridique et qualité des décisions

Thème	Moyenne	Variance	Écart-type
1. Adéquation aux textes légaux	2,43	0,49	0,70
2. Respect des procédures de recrutement/nomination	1,85	1,14	1,07
3. Application des directives ministérielles	3,20	1,18	1,08

Le premier thème dans le tableau, présente une moyenne de 2, 43 sur 5. Cette valeur se situe en dessous du point central de l'échelle et traduit une perception plutôt défavorable de l'adéquation des décisions aux textes légaux et réglementaires. La variance de 0, 49 et l'écart-type de 0, 70 montrent une dispersion relativement faible : les réponses sont assez regroupées autour de cette perception.

Le deuxième quant à lui est plus net : la moyenne de 1, 85 est la plus faible de l'ensemble des items analysés. Ces résultats indiquent une légère majorité des répondants ne sont pas du tout d'accord avec l'affirmation selon laquelle les procédures légales de recrutement et de nomination sont rigoureusement respectées. La moyenne statistique renforce donc le constat qualitatif.

Le troisième est plus équilibré, avec une moyenne de 3, 20. Les opinions sur l'application des directives ministérielles sont partagées. La variance de 1, 18 et l'écart-type de 1, 08 indiquent une dispersion plus importante, ce qui correspond à une perception moins homogène.

Ainsi, la dimension juridique apparaît comme un point de fragilité majeur. Le problème n'est pas seulement l'existence de textes, mais la perception de leur application concrète dans les décisions de GRH.

Tableau n°3. Mobilité, promotion et subjectivité

Thème	Moyenne	Variance	Écart-type
Promotions fondées sur compétences et mérites	3,19	1,42	1,19
Influence des affinités personnelles	3,66	1,93	1,39
Contraintes administratives freinant la mobilité	3,82	1,55	1,24
Subjectivité dans les recrutements	3,45	1,60	1,26

Les résultats relatifs aux mouvements du personnel montrent une tension entre la logique du mérite et les contraintes institutionnelles. Pour les promotions et avancements, la moyenne de 3, 19 indique une perception légèrement positive, mais sans consensus fort.

L'item sur les affinités personnelles est plus préoccupant. Sa moyenne de 3, 66, accompagnée d'un écart-type de 1, 39, montre une perception relativement forte de l'influence des relations personnelles.

Les contraintes administratives atteignent une moyenne de 3, 82. Elles constituent donc l'un des facteurs les plus fortement perçus comme influençant la mobilité interne.

Enfin, la subjectivité des recrutements obtient une moyenne de 3, 45. Cette valeur confirme une confiance seulement partielle dans l'objectivité du recrutement. La dispersion relativement élevée indique toutefois que cette perception n'est pas identique chez tous les répondants.

Tableau n°4. Participation, information et satisfaction

Thème	Moyenne	Variance	Écart-type
Consultation des cadres intermediaries	2,76	1,33	1,15
Information régulière du personnel	2,81	1,57	1,25
Frustration liée au manque de consultation	3,48	1,87	1,37
Effet négatif d'une communication trop vertical	3,58	1,37	1,17

La participation apparaît comme l'un des points faibles du système étudié. La consultation des cadres intermédiaires obtient une moyenne de 2,76.

L'information régulière du personnel obtient une moyenne de 2,81. Cette position relativement basse traduit une insuffisance de communication sur les décisions importantes.

L'item relatif aux frustrations atteint une moyenne de 3,48. Il suggère que l'absence de consultation n'est pas neutre : elle peut se traduire par une frustration et une moindre satisfaction au travail.

La communication verticale trop directive obtient une moyenne de 3,58, ce chiffre confirme l'affirmation selon laquelle elle nuit à la fluidité des échanges. La difficulté semble donc moins liée à l'existence d'une communication qu'à sa forme et à son caractère unidirectionnel.

Tableau n°5. Centralisation et modèle décisionnel

Thème	Moyenne	Variance	Écart-type
Qualité de la communication interne	2,93	1,10	1,05
Centralisation autour du comité de gestion	4,33	1,09	1,04
Effet positif d'un modèle participative	4,12	1,52	1,23
Utilité des outils modernes de GRH	3,29	1,15	1,07
Effet de la transparence sur la performance	3,22	1,44	1,20

Pour le premier theme du tableau, les cinq modalités sont interprétées comme 1=excellente, 2=bonne, 3=moyenne, 4=médiocre, 5=inexistante ; la moyenne est donc une mesure descriptive de la position sur cette échelle, et non une note de performance classique.

La centralisation constitue le résultat statistique le plus saillant : moyenne=4,33 ; variance=1,09 ; écart-type=1,04. Ce chiffre démontre que la prise de décision est fortement centralisée autour du comité de gestion. La moyenne très supérieure au centre de l'échelle confirme la force de cette perception.

En parallèle, l'adhésion à un modèle participatif est très élevée : moyenne = 4,12 ; écart-type=1,23. Ce rapprochement de deux résultats est particulièrement instructif : les agents perçoivent fortement la centralisation actuelle et expriment simultanément une attente forte de participation.

L'utilisation d'outils modernes obtient moyenne=3,29. Le résultat indique une attente réelle mais plus nuancée. Quant à la transparence avec une moyenne=3,22 montre que l'effet positif attendu sur la performance est reconnu, sans atteindre le niveau d'adhésion observé pour la participation.

Tableau n°5. Synthèse statistique des principaux résultats

Rang	Tableau	Indicateur	M	Variance	ET
1	22	Centralisation	4.33	1.09	1.04
2	23	Modèle participatif	4.12	1.52	1.23
3	15	Contraintes administratives	3.82	1.55	1.24
4	14	Affinités personnelles	3.66	1.93	1.39
5	20	Communication vertical	3.58	1.37	1.17
6	19	Frustrations	3.48	1.87	1.37
7	16	Subjectivité recrutement	3.45	1.60	1.26
8	24	Outils modernes	3.29	1.15	1.07
9	25	Transparence et performance	3.22	1.44	1.20
10	11	Directives ministérielles	3.20	1.18	1.08
11	13	Mérite des promotions	3.19	1.42	1.19
12	18	Information du personnel	2.81	1.57	1.25
13	17	Consultation des cadres	2.76	1.33	1.15
14	9	Conformité aux textes	2.43	0.49	0.70
15	10	Procédures recrutement/nomination	1.85	1.14	1.07

La comparaison permet de dégager une structure cohérente des perceptions. Les moyennes les plus élevées correspondent à la centralisation, à la volonté de participation et aux contraintes administratives. Les moyennes les plus faibles concernent la conformité aux textes et surtout le respect des procédures de recrutement et de nomination.

La variance et l'écart-type apportent une information complémentaire. Une moyenne seule indique la tendance centrale, mais ne dit pas si les répondants sont d'accord entre eux. Ici, les écarts-types oscillent approximativement entre 0,70 et 1,39 pour les principaux items. La perception de la conformité aux textes est relativement homogène, tandis que les questions d'affinités personnelles et de frustration divisent davantage les répondants.

Cette lecture statistique ne transforme pas les données ordinales en mesures absolues de performance. Elle permet plutôt de résumer les distributions de réponses et de rendre plus visibles les tendances fortes du terrain.

10. Lecture intégrée des résultats

Pris séparément, chaque tableau décrit une perception. Pris ensemble, les résultats racontent une réalité institutionnelle plus large. Le système décisionnel apparaît fortement centralisé, alors même que le personnel exprime une demande claire de participation. La difficulté ne réside donc pas uniquement dans la décision elle-même, mais dans la manière dont elle est préparée, expliquée, communiquée et appropriée.

La dimension juridique renforce cette lecture. Une majorité de répondants ne considère pas les décisions comme systématiquement conformes aux textes et le respect rigoureux des procédures de recrutement et de nomination obtient la moyenne la plus faible. Dans un contexte de GRH, cette situation peut fragiliser la confiance, car les décisions concernant la carrière et la mobilité touchent directement les trajectoires professionnelles.

La mobilité interne illustre cette tension. Les compétences et les mérites sont reconnus dans certaines promotions, mais les relations personnelles et les contraintes administratives sont également perçues comme importantes. La GRH se trouve alors au croisement de trois logiques : le mérite professionnel, la règle administrative et les relations interpersonnelles.

La communication constitue le troisième axe. Le personnel juge la communication interne principalement moyenne, et une majorité estime ne pas être suffisamment informée des décisions importantes. Une décision même pertinente peut donc produire un effet limité si les personnes chargées de l'exécuter ne comprennent pas sa justification, ses objectifs et ses modalités.

Enfin, les résultats sur la participation et les outils modernes ouvrent une perspective constructive. Les répondants ne se limitent pas à

critiquer : ils indiquent aussi les voies qu'ils considèrent capables d'améliorer la situation.

11. Discussion à la lumière de la théorie classique

La théorie classique de la décision rationnelle suppose une décision objective, structurée et orientée vers l'efficacité. Les données de l'ISDR-Tshibashi montrent une application partielle de cette logique. La moyenne de 3,19 concernant les promotions fondées sur les compétences et mérites indique que des éléments rationnels existent. Cependant, cette rationalité est mise en tension par la perception de subjectivité dans les recrutements (Moyenne=3,45) et par l'influence des affinités personnelles dans les nominations (Moyenne=3,66). L'idéal d'une décision fondée sur des critères stables et objectifs n'est donc pas complètement atteint.

Le résultat relatif aux procédures de recrutement est particulièrement significatif. Avec une moyenne=1,85, il traduit une perception très défavorable du respect rigoureux des procédures. Dans une perspective classique, la qualité d'une décision dépend pourtant de la clarté des critères et de la cohérence entre le besoin institutionnel et le choix effectué.

La discussion permet donc de retenir que la rationalité n'est pas absente, mais qu'elle est incomplète. Des décisions peuvent être fondées sur les compétences dans certaines situations, tout en étant perçues comme influencées ailleurs par des relations personnelles ou des contraintes administratives.

Cette conclusion confirme l'affirmation selon laquelle le système décisionnel n'est ni totalement classique, ni entièrement rationnel, mais combine plusieurs logiques selon les situations.

12. Discussion à la lumière de Herbert Simon

La rationalité limitée d'Herbert Simon offre une lecture particulièrement adaptée aux résultats. Le décideur ne travaille pas nécessairement avec une information parfaite. Il agit dans un environnement marqué par des contraintes de temps, de ressources, d'information et de capacités organisationnelles.

Les données montrent une communication interne jugée moyenne, une consultation insuffisante des cadres intermédiaires et une forte centralisation. Ces trois éléments peuvent réduire la qualité de l'information disponible au moment de décider. Une décision peut alors être raisonnable compte tenu des informations accessibles sans être nécessairement optimale.

La moyenne de 2,81 concernant l'information régulière du personnel et celle de 2,76 concernant la consultation des cadres intermédiaires illustrent cette difficulté. La décision reste possible, mais elle est prise dans un environnement où les retours d'information sont incomplets.

La théorie de Simon permet ainsi d'éviter une lecture trop sévère qui attribuerait chaque faiblesse à une mauvaise volonté du décideur. Certaines limites peuvent être structurelles. Cela ne supprime toutefois pas la responsabilité managériale : améliorer les systèmes d'information, organiser la consultation et clarifier les procédures sont justement des moyens de réduire la rationalité limitée.

Dans cette perspective, la modernisation de la GRH et la décentralisation ne sont pas seulement des réformes techniques. Elles peuvent augmenter la qualité de l'information et rapprocher la décision des réalités vécues par les agents.

13. Discussion à la lumière du modèle participatif et de Lindblom

Le modèle participatif est fortement soutenu par les données. La moyenne de 4,12 pour l'affirmation selon laquelle un modèle plus participatif améliorerait la motivation et l'engagement constitue un signal clair. Les agents ne demandent pas nécessairement de devenir tous décideurs principaux ; ils souhaitent davantage être consultés, informés et associés aux décisions qui affectent leur travail.

Le modèle participatif permet également de comprendre la relation entre participation et satisfaction. La moyenne de 3,48 sur l'effet frustrant du manque de consultation montre qu'une décision peut avoir un coût social lorsqu'elle est perçue comme imposée.

Le modèle incrémental de Lindblom apporte une seconde lecture. L'institution peut évoluer par ajustements progressifs plutôt que par transformations radicales. Dans un environnement administratif contraint, cette stratégie peut être réaliste. Mais elle risque de maintenir les mêmes équilibres si les petits pas ne conduisent jamais à une évolution réelle du partage de l'information et de la responsabilité.

La forte centralisation, combinée à la forte demande de participation, indique précisément cette tension. Le changement peut donc commencer par des mécanismes simples : réunions de concertation, critères écrits, comptes rendus de décisions, consultation des cadres intermédiaires, systèmes d'information RH et évaluation régulière des effets des décisions.

14. Discussion à la lumière du modèle de la poubelle

Le modèle de la poubelle permet d'interpréter les situations dans lesquelles les problèmes, les solutions, les acteurs et les occasions de décision ne suivent pas toujours un ordre parfaitement rationnel. Dans les résultats de l'ISDR-Tshibashi, plusieurs indices vont dans ce sens : subjectivité perçue, centralisation, circulation imparfaite de l'information et procédures jugées insuffisamment lisibles.

Il convient toutefois de rester prudent. Les données sont des perceptions recueillies auprès de 175 répondants et ne permettent pas, à elles seules, d'affirmer que les décisions réelles sont toujours désordonnées. Elles montrent plutôt que le système est perçu comme insuffisamment prévisibles dans certains domaines.

L'intérêt du modèle est donc analytique : il aide à comprendre pourquoi une décision peut sembler peu lisible pour les agents même lorsqu'elle répond à une contrainte réelle. Lorsque les critères, les informations et les responsabilités ne sont pas explicités, les personnes peuvent interpréter la décision à partir des relations, des habitudes ou des informations informelles.

La réponse n'est pas nécessairement une centralisation plus forte. Au contraire, les résultats invitent à rendre le processus plus explicite : problème identifié, informations disponibles, alternatives examinées, critères de choix, décision, responsable de l'exécution, échéance et mécanisme de suivi.

15. Implications managériales et recommandations

Les résultats conduisent à des recommandations concrètes notamment :

- Renforcer le respect des textes réglementaires afin de sécuriser les décisions de GRH et de renforcer leur crédibilité.

- Rendre les critères de recrutement, de nomination, de promotion et de mobilité plus objectifs, écrits et accessibles.
- Mettre en place des espaces réguliers de consultation des cadres intermédiaires et, lorsque cela est pertinent, des représentants du personnel.
- Améliorer la communication interne en expliquant non seulement la décision, mais aussi sa justification, ses objectifs et ses modalités d'application.
- Développer progressivement des outils modernes de GRH : dossiers numériques, bases de données du personnel, tableaux de suivi des carrières et indicateurs de mobilité.
- Décentraliser certaines décisions opérationnelles afin de réduire les lenteurs et de rapprocher la décision des réalités du terrain.
- Évaluer périodiquement les effets des décisions sur la motivation, la satisfaction, le climat social et la performance.

À l'attention de la tutelle, le presene étude recommande notamment de renforcer le contrôle de l'application des textes, de consolider la transparence des procédures de recrutement et d'assurer un suivi des instructions académiques.

À l'attention du comité de gestion, il recommande la communication régulière des directives, une mobilité fondée sur les compétences, la transparence des critères d'avancement, une approche participative et une plus grande décentralisation.

16. Limites, conclusion scientifique et perspectives

L'étude présente une limite importante explicitement reconnue dans l'article : les membres du comité de gestion n'ont pas participé directement à l'enquête. L'échantillon reflète donc principalement les perceptions du personnel d'exécution et des responsables de proximité. Cette situation limite la possibilité de comparer les perceptions des décideurs à celles des agents qui mettent les décisions en œuvre.

Une deuxième limite concerne la nature des données. Les réponses mesurent des perceptions et non une vérification exhaustive de chaque décision administrative prise entre 2020 et 2025. Les résultats doivent donc être présentés comme une photographie empirique des représentations du personnel.

Malgré ces limites, les résultats convergents vers une conclusion solide : la prise de décision est un facteur central de la GRH à l'ISDR-Tshibashi. La forte centralisation (Moyenne=4,33), la forte attente de participation (Moyenne=4,12), la perception des contraintes administratives (Moyenne=3,82) et la perception des affinités personnelles (Moyenne=3,66) dessinent un système perfectible.

La priorité n'est pas de supprimer l'autorité hiérarchique, mais d'améliorer la qualité du processus : mieux informer, consulter lorsque cela est nécessaire, appliquer les critères de manière cohérente, tracer les décisions et en évaluer les effets. La participation doit être conçue comme un moyen d'améliorer la décision et non comme une remise en cause de la responsabilité du décideur.

Les recherches futures pourraient compléter cette étude par des entretiens approfondis avec les membres du comité de gestion, une analyse documentaire des décisions individuelles et une étude longitudinale permettant de comparer les perceptions du personnel avec les résultats observés sur la mobilité, la motivation et la performance.

RÉFÉRENCES

AKTOUF, O. (1989). Le management entre tradition et renouvellement. Gaétan Morin, Québec.

BARREAU, J. & DELAHAYE, J. (1997). Économie et gestion des entreprises. Sirey, Paris.

BEAUD, M. L'art de la thèse: comment préparer et rédiger un mémoire de master, une thèse ou tout autre travail universitaire.

COHEN, L. & MANION, K. (2018). Méthode de recherche scientifique. Routledge.

COHEN, M. D. et al. (1972). A Garbage Can Model of Organizational Choice.

GRAHAM T. ALLISON (1971). Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis. Little, Brown and Company.

HOUNOUNOU, A. (2008). 100 fiches pour comprendre le management. Bréal, France.

INGHAM, M. (1995). Management stratégique et compétitivité. De Boeck, Bruxelles.

ISDR-TSHIBASHI. Liste déclarative du personnel, Direction Générale, 2025.

ISDR-TSHIBASHI. Rapport annuel, 2024.

JANNE, H. (1968). Le système social. Essai de théorie générale. ULB.

KABEMBA TUBELANGANE, B-A. (2012). Methode et nouveau code de la recherche
Scientifique.éd. Mediaspaul. Kinshasa.

LIMEKA LI-MABILA, L. (2022). La posture méthodologique de la mise en œuvre des applications d'e-GRH dans les établissements d'enseignement supérieur en République Démocratique du Congo. Thèse de doctorat, Université de Liège.

LINDBLOM, C. E. (1965). The Intelligence of Democracy: Decision Making Through Mutual Adjustment. The Free Press.

PERETTI, J.-M. (2024). Gestion des ressources humaines, 24e éd. Vuibert, France.

QUIVY, R. & VAN CAMPENHOUDT, L. (2017). Manuel de recherche en sciences sociales, 5e éd. Dunod.

RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE DU CONGO. Décret n°22/39 du 8 décembre 2022 portant organisation et fonctionnement du système LMD en RDC.

RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE DU CONGO. Loi n°18 du 29 décembre 2018 portant statut du personnel de l'ESURSI.

SIMON, H. A. (1947). Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization.

STEPHAN, R. et al. (2011). Management : l'essentiel des concepts et pratiques. Nouveaux Horizons.

TSHIEBUE NGALAMULUME (2023). Université face aux enjeux actuels en RDC : développement des ressources humaines et inculturation de l'innovation. Revue MADOSE.

****