INSTITUT DE RECHERCHE EN GEOPOLITIQUE ET D'ETUDES STRATEGIQUES

Revue

Intelligence Stratégique

Vol. 009, Numéro 024, Avril-Juin 2026
E-ISSN : 3006-5488, P-ISSN : 3006-547X
https://doi.org/10.62912/JYFU3565

Siège social : 292, avenue Mweka, Commune de Lingwala, Kinshasa, République Démocratique du Congo.
Téléphone : +243 82 006 1696 ; 81 86 19 121; 89 7175 074
E-mail : felly.lukunga@revue-is.org, article@revue-is.org, info@revue-is.org ;
Internet : www.revue-is.org ; www.irges.org
Europe : 59, Rue du Rhône, 1204 Genève, Suisse, + 41 22 810 88 68, Chambre de Commerce Suisse-RD Congo, info@ccsc.ch

Revue Intelligence Stratégique
Journal des publications scientifiques
Volume 9, numéro 24
Avril-Juin 2026
p-ISSN : 3006-547X ; e-ISSN : 3006-5488
https://doi.org/10.62912/GJZM4421
www.revue-is.org

LE MANAGEMENT STRATEGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES ET SON INFLUENCE SUR LA PERFORMANCE DE LA PRODUCTION LOCALE : ETUDE DE CAS DE LA MINOTERIE DE MATADI EN REPUBLIQUE DEMOCRATIQUE DU CONGO

Joël PAKU MBILA, Francklin MBUABU SEVOLO, Martin MBUDI MASUNDA, Sandra MABIALA MUANA

Tous Doctorants en Sciences Économiques et de Gestion à l'Université Pédagogique Nationale (UPN)/Kinshasa-RDC

RÉSUMÉ

Dans un contexte de mondialisation et de concurrence accrue, la compétitivité des entreprises industrielles dépend largement de la qualité de leur capital humain. Cette étude analyse l'influence du management des ressources humaines sur la performance de la production locale à la Minoterie de Matadi (MIDEMA), entreprise spécialisée dans la transformation du blé en farine. Fondée sur une approche qualitative combinant entretiens semi-directifs, observation et analyse documentaire, elle montre que la formation, la motivation, les conditions de travail, la communication interne et le climat social influencent directement la productivité, l'efficacité opérationnelle et la qualité de la production. Toutefois, l'insuffisance de la formation continue, la faiblesse des incitations salariales et certaines rigidités organisationnelles limitent encore l'engagement du personnel et la performance globale de l'entreprise.

Mots-clés *: management des ressources humaines, performance organisationnelle, production locale, industrie agroalimentaire, MIDEMA, RDC.*

ABSTRACT

In a context of globalization and increased competition, the competitiveness of industrial firms depends largely on the quality of their human capital. This study analyzes the influence of human resource management on local production performance at the Matadi Flour Mill (MIDEMA), a company specializing in the processing of wheat into flour. Based on a qualitative approach combining semi-structured interviews, observation, and document analysis, it shows that training, motivation, working conditions, internal communication, and the workplace climate directly influence productivity, operational efficiency, and production quality. However, a lack of ongoing training, low salary

incentives, and certain organizational rigidities still limit employee engagement and the company's overall performance.

Keywords *: human resources management, organizational performance, local production, agri-food industry, MIDEMA, DRC.*

INTRODUCTION

Dans un contexte marqué par l'intensification de la mondialisation, la volatilité des marchés internationaux et la nécessité pour les pays en développement de renforcer leur souveraineté économique, la promotion de la production locale apparaît comme un levier stratégique. Elle contribue à la fois à la croissance, à la création d'emplois et à la réduction de la dépendance aux importations. En Afrique subsaharienne, et particulièrement en République démocratique du Congo (RDC), les politiques publiques récentes accordent une importance croissante à l'industrialisation locale comme moteur de diversification économique et d'amélioration de la balance commerciale.

Le secteur agroalimentaire occupe une place centrale dans cette dynamique de transformation structurelle de l'économie. En effet, il contribue non seulement à la valorisation des ressources locales, mais également à la sécurité alimentaire, à la création de valeur ajoutée et à l'intégration des chaînes de production nationales. Parmi les industries agroalimentaires, les minoteries jouent un rôle stratégique dans l'approvisionnement des marchés en produits de première nécessité. À ce titre, la Minoterie de Matadi (MIDEMA) constitue un acteur majeur du tissu industriel congolais et participe significativement à la satisfaction de la demande intérieure en produits céréaliers transformés.

Toutefois, les performances industrielles ne résultent pas exclusivement des investissements physiques, technologiques ou financiers. La littérature économique contemporaine souligne que le capital humain représente aujourd'hui une source déterminante d'avantage concurrentiel durable. Les travaux fondateurs de Becker (1964) sur la théorie du capital humain démontrent que les investissements réalisés dans les compétences, la formation et le développement des travailleurs améliorent la productivité individuelle et collective. Dans la même perspective, la théorie des ressources et compétences développée par Barney (1991) considère les ressources humaines comme des actifs stratégiques susceptibles de générer des avantages concurrentiels difficilement imitables.

Les recherches récentes confirment cette relation entre la qualité de la gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle. Selon Armstrong et Taylor (2023), les pratiques modernes de gestion des ressources humaines favorisent l'engagement des salariés, l'amélioration de la productivité, l'innovation et la création de valeur. De même, les travaux de Boxall et Purcell (2022) montrent que les organisations qui investissent dans le développement des compétences, la motivation du personnel et l'amélioration des conditions de travail enregistrent des niveaux de performance supérieurs à ceux de leurs concurrents.

Dans cette optique, le management des ressources humaines (MRH) apparaît comme un facteur clé de succès des entreprises industrielles. Selon Peretti (2020), le management des ressources humaines regroupe l'ensemble des politiques, pratiques et mécanismes visant à attirer, développer, mobiliser et fidéliser les ressources humaines en vue d'atteindre les objectifs organisationnels. Cette approche met en évidence le rôle central du facteur humain dans la création de valeur et dans l'amélioration de la performance économique de l'entreprise.

Cependant, dans de nombreuses entreprises industrielles africaines, plusieurs contraintes limitent encore l'efficacité des politiques de gestion des ressources humaines. Les insuffisances en matière de formation professionnelle, les faibles dispositifs de motivation, les conditions de travail parfois précaires, la communication interne limitée ainsi que l'insuffisance des systèmes d'évaluation des performances constituent autant de facteurs susceptibles d'affecter négativement la productivité et la compétitivité des organisations. La Minoterie de Matadi (MIDEMA) évolue dans un environnement économique où ces défis demeurent particulièrement présents.

Dès lors, il apparaît pertinent d'examiner le rôle joué par le management des ressources humaines dans l'amélioration des performances productives de cette entreprise industrielle. La problématique centrale de cette recherche peut être formulée de la manière suivante : Comment le management des ressources humaines contribue-t-il à l'amélioration de la performance de la production locale au sein de la Minoterie de Matadi (MIDEMA) ?

Pour répondre à cette question, l'étude poursuit les objectifs suivants : analyser les pratiques de management des ressources humaines mises en œuvre à la MIDEMA ; évaluer leur influence sur la performance de la production locale ;

proposer des stratégies d'amélioration susceptibles de renforcer l'efficacité organisationnelle dans le contexte industriel congolais.

L'hypothèse principale qui guide cette recherche est la suivante : un management efficace des ressources humaines exerce une influence positive et significative sur la performance de la production locale au sein de la Minoterie de Matadi (MIDEMA), notamment à travers l'amélioration de la productivité du travail, de la qualité de la production, de l'engagement des employés et de l'efficacité organisationnelle.

I. ASSISES CONCEPTUELLE ET THÉORIQUE

I. 1. Management des ressources humaines (MRH)

Le management des ressources humaines (MRH) représente un levier stratégique central pour la performance organisationnelle. Il englobe l'ensemble des activités relatives à la gestion, au développement et à la valorisation du capital humain, telles que le recrutement, la formation, l'évaluation, la rémunération, la motivation et la gestion des carrières. Selon Armstrong (2020), le MRH n'est pas seulement un ensemble de pratiques administratives, mais un processus stratégique visant à aligner les compétences humaines sur les objectifs organisationnels.

Martory et Crozet (2018) soulignent que dans un environnement concurrentiel, les ressources humaines constituent un avantage concurrentiel durable, car elles sont difficiles à imiter et essentielles à la création de valeur. Dans le contexte africain, et en particulier à la MIDEMA, la gestion optimale du personnel est cruciale pour transformer les investissements matériels et financiers en résultats tangibles de productivité et de qualité.

I. 2. Théorie du capital humain

La théorie du capital humain, développée par Becker (1964, 1993), considère les connaissances, compétences et expériences des travailleurs comme des investissements productifs. Les entreprises qui investissent dans le développement des compétences techniques et managériales augmentent la productivité individuelle et organisationnelle, réduisent les erreurs et améliorent la qualité des produits.

Dans le contexte industriel, la formation professionnelle constitue un levier essentiel pour améliorer les compétences techniques et opérationnelles ; réduire les coûts liés aux erreurs et aux pertes ; renforcer la productivité et la qualité de production ; favoriser l'innovation et l'adaptabilité des travailleurs face aux évolutions technologiques.

Plus récemment, des études empiriques menées en Afrique subsaharienne (Kankolongo et al. 2021 ; Tchankam, 2022) confirment que la maîtrise des compétences techniques par le personnel constitue un facteur clé de performance pour les industries locales.

I. 3. Théories de la motivation

La motivation constitue un déterminant essentiel de l'efficacité du capital humain. Deux approches classiques permettent de comprendre l'impact des politiques Ressources H sur le comportement des travailleurs :

I. 3. 1. La pyramide des besoins de Maslow

Maslow (1943) classe les besoins humains en cinq niveaux : physiologiques, de sécurité, sociaux, d'estime et d'accomplissement. La satisfaction progressive de ces besoins influence directement l'engagement, la performance et la fidélisation des employés. Dans le secteur industriel, la non-satisfaction des besoins de sécurité ou d'accomplissement peut se traduire par des absences fréquentes, une faible productivité et un turnover élevé.

I. 3. 2. La théorie bifactorielle de Herzberg

Herzberg (1959) distingue les facteurs d'hygiène (salaire, conditions de travail, sécurité) et les facteurs de motivation (reconnaissance, responsabilité, promotion). Cette approche souligne que des conditions matérielles correctes ne suffisent pas à stimuler durablement la motivation ; la valorisation et l'épanouissement professionnel sont essentiels pour améliorer le rendement. Des recherches récentes (Deci et Ryan, 2017 ; Grant, 2021) confirment que la motivation intrinsèque et la reconnaissance participent à la performance individuelle et organisationnelle.

I. 4. Performance organisationnelle

La performance organisationnelle se définit comme la capacité d'une entreprise à atteindre ses objectifs de manière efficace et efficiente, en optimisant

ses ressources. Elle repose sur plusieurs dimensions complémentaires à savoir : productivité, qualité, rentabilité, satisfaction des clients et stabilité sociale (Kaplan & Norton, 2004 ; Lebas, 1995).

Dans les industries locales comme la MIDEMA, la performance ne peut être dissociée du climat social, de la motivation du personnel et de l'efficacité des pratiques de gestion des ressources humaines. Une gestion inadéquate des ressources humaines, combinée à un déficit de communication interne ou à des insuffisances en formation, peut entraîner une baisse de productivité, des retards dans la production et une qualité de produit insatisfaisante.

I. 5. Pratiques Ressources Humaines et performance industrielle.

Les études sur le lien entre management des ressources humaines et performance productive dans les industries africaines montrent que la formation continue augmente significativement la productivité et réduit les erreurs (Becker, 1993 ; Kankolongo et al., 2021). Les systèmes de motivation intégrant reconnaissance, primes et perspectives d'évolution favorisent l'engagement et la rétention des talents (Herzberg, 1959 ; Deci & Ryan, 2017). Une communication interne efficace améliore la coordination, la cohésion sociale et la réactivité organisationnelle (Boxall & Purcell, 2022). Le climat social stable constitue un déterminant clé de la discipline, de la motivation et de la performance globale (Armstrong & Taylor, 2023).

Ces résultats corroborent les observations de terrain à la MIDEMA, où la productivité est directement influencée par la formation, la motivation et la communication.

II. VALIDATION EMPIRIQUE ET ANALYSE PERCEPTIVE DE L'IMPACT

Dans le prolongement de l'analyse empirique, il convient d'objectiver les résultats perceptuels par une quantification fondée sur des indicateurs mesurables. Le point ci-après s'inscrit ainsi dans une logique de consolidation méthodologique visant à renforcer la validité scientifique du lien entre pratiques RH et performance organisationnelle.

La quantification de l'impact des pratiques de gestion des ressources humaines trouve son fondement empirique dans les données présentées au tableau nº 1. Celui-ci met en évidence, de manière structurée, les évolutions

significatives des indicateurs de performance observées à la suite de la mise en œuvre de ces pratiques, offrant ainsi une base d'analyse objectivée et scientifiquement robuste.

Tableau n°1 : Impact des pratiques RH sur la performance organisationnelle de la MIDEMA

Pratiques RH	Indicateur de performance	Situation avant intervention (%)	Situation après intervention (%)	Variation (%)
Formation continue	Productivité du personnel	65	80	+15
Motivation (primes et récompenses)	Rendement des employés	60	78	+18
Amélioration des conditions de travail	Taux d'absentéisme	15	8	-7
Communication interne efficace	Satisfaction des employés	58	82	+24
Évaluation périodique du personnel	Qualité de la production	70	88	+18
Renforcement du climat social	Taux de conflits internes	20	7	-13

L'analyse du tableau synthétique montre des variations notables dues à la mise en place de pratiques RH structurées. La formation continue a permis de faire passer la productivité de 65 % à 80 %, soit une progression de +15 %, ce qui traduit un renforcement des compétences opérationnelles. Les incitations (primes et récompenses) ont fait passer le rendement de 60 % à 78 % (+18 %), confirmant l'empiricité des théories incitatives. L'amélioration des conditions de travail a permis une baisse de l'absentéisme qui est passé de 15 % à 8 % (-7 %), signe d'un engagement accru du personnel. Une bonne communication interne a permis d'augmenter fortement la satisfaction des salariés (58 % à 82 %, soit +24 %). L'appréciation périodique des résultats a entraîné une amélioration qualitative de la production (70 % à 88 %, +18 %). Enfin, le renforcement du climat social a fait baisser de 20 % à 7 % les conflits internes (-13 %).

Ces résultats corroborent une relation causale plausible entre les pratiques de Ressources Humaines structurées et la performance organisationnelle, en accord avec les modèles de gestion stratégique des ressources humaines.

Tableau n°2 : Validation empirique par perception des employés (n = 50)

Pratiques RH	Effectif favorable	Effectif défavorable	Pourcentage favorable (%)
La formation continue améliore la productivité	42	8	84
La motivation salariale augmente le rendement	45	5	90
Les bonnes conditions de travail améliorent la performance	47	3	94
La communication interne favorise l'efficacité	40	10	80
Le climat social influence la qualité du travail	44	6	88

Source: Auteur à partir des données de l'enquête.

L'analyse des perceptions corrobore les résultats quantitatifs. 94 % des personnes interrogées sont conscientes de l'impact déterminant des conditions de travail. 88 % accordent de l'importance au climat social. 90 % soulignent la nécessité de la motivation salariale. 84 % jugent la formation professionnelle utile. 80 % confirment l'effet structurant de la communication interne.

La hiérarchisation des variables montre que les conditions de travail arrivent en première position, ce qui confirme les approches ergonomiques et psychosociales du travail.

Tableau n° 3: Analyse statistique: corrélation et régression

Variables RH	Coefficient de corrélation (r) avec la performance
Formation professionnelle	0,82
Motivation du personnel	0,88
Conditions de travail	0,91
Communication interne	0,76
Climat social	0,85

Les coefficients de corrélation linéaire indiquent des relations positives fortes entre variables RH et performance :

- Conditions de travail : r = 0,91
- Motivation : r = 0,88
- Climat social : r = 0,85
- Formation : r = 0,82
- Communication : r = 0,76

Ces coefficients, tous supérieurs à 0, 70, confirment une intensité élevée de liaison statistique.

Tableau n°5 : Résultats de la régression multiple des pratiques RH sur la performance

Variable	Coefficient β	Valeur t	Signification (p)
Motivation	0,42	4,87	0,000
Conditions de travail	0,38	4,21	0,000
Formation	0,31	3,45	0,001
Communication	0,19	2,56	0,013

L'analyse de régression multiple renforce cette lecture. La motivation apparaît comme le déterminant le plus influent, suivie des conditions de travail, ce qui est conforme aux fondements de la théorie du capital humain et de la performance organisationnelle.

II. 1. Mise en perspective comparative et contextualisation

Dans une logique de généralisation prudente, ces résultats devraient être comparés à ceux d'autres unités industrielles locales (minoteries ou agro-industries) afin d'identifier les spécificités structurelles propres à la MIDEMA ; les bonnes pratiques transférables ; les contraintes contextuelles (infrastructures, environnement économique congolais, régulation).

Une telle approche comparative permettrait d'éviter toute surinterprétation et de renforcer la validité externe des conclusions.

II. 2. Évaluation économique des pratiques RH

Toute recommandation doit être appréciée à l'aune de sa rationalité économique, notamment : coût d'implémentation des programmes RH (formation, primes, amélioration des conditions) ; faisabilité organisationnelle dans un contexte industriel congolais ; et retour sur investissement (ROI) mesuré à travers les gains de productivité et la réduction des inefficiences.

Une analyse coût-bénéfice rigoureuse s'impose pour garantir la soutenabilité des politiques RH proposées.

II. 3. Rôle stratégique des RH dans la transition industrielle

Dans une optique prospective, les ressources humaines constituent un levier stratégique dans la transition vers une industrie plus compétitive et technologiquement intégrée en République démocratique du Congo. Cela implique le développement des compétences techniques adaptées à l'automatisation ; l'intégration des RH dans les politiques publiques industrielles ; et la promotion d'un management fondé sur la performance et l'innovation.

Ainsi, la fonction RH ne saurait être cantonnée à un rôle administratif, mais doit être envisagée comme un vecteur de transformation structurelle.

CONCLUSION

Au terme de cette investigation scientifique, les résultats obtenus permettent d'établir, avec un niveau élevé de cohérence empirique et de solidité théorique, que le management des ressources humaines constitue un déterminant structurant de la performance de la production locale au sein de la Minoterie de Matadi (MIDEMA). Dans un contexte industriel caractérisé par des contraintes structurelles, une pression concurrentielle accrue et des exigences de modernisation productive, la valorisation du capital humain apparaît comme un levier stratégique incontournable.

L'analyse des données quantitatives, corroborée par les résultats économétriques (coefficients de corrélation élevés et régressions significatives), confirme de manière convergente l'hypothèse centrale de la recherche. Il ressort ainsi que les pratiques de gestion des ressources humaines, notamment la motivation du personnel, les conditions de travail, la formation continue et la qualité de la communication interne, exercent une influence positive, significative et cumulative sur la performance organisationnelle. Ces variables se présentent comme des facteurs explicatifs majeurs de l'amélioration de la productivité, de la qualité des outputs industriels, de l'engagement des employés et de la stabilité sociale au travail.

Sur le plan théorique, ces résultats s'inscrivent pleinement dans le cadre de la théorie du capital humain (Becker), ainsi que dans l'approche fondée sur les

ressources stratégiques (Barney), qui postulent que la performance durable des organisations repose sur la qualité, la mobilisation et la valorisation des ressources internes, en particulier humaines. Dans cette perspective, la MIDEMA illustre empiriquement que la performance industrielle ne dépend pas exclusivement des investissements technologiques ou financiers, mais qu'elle est fortement conditionnée par la qualité des dispositifs de management du travail.

Toutefois, l'analyse met également en évidence certaines limites structurelles susceptibles d'atténuer l'efficacité des pratiques observées, notamment l'insuffisance relative des dispositifs de formation, les contraintes liées aux mécanismes de motivation salariale, ainsi que certaines rigidités organisationnelles. Ces éléments invitent à une interprétation prudente et contextualisée des résultats, en tenant compte des spécificités du tissu industriel congolais.

Sur le plan managérial, ces constats appellent des actions correctives et stratégiques au sein de la MIDEMA, notamment : le renforcement et l'institutionnalisation de la formation continue en adéquation avec les évolutions technologiques ; l'amélioration des mécanismes de motivation, combinant incitations financières et non financières ; l'optimisation des conditions de travail dans une perspective ergonomique et sécuritaire ; la consolidation du climat social et de la communication interne ; ainsi que la mise en place d'un système rigoureux d'évaluation du retour sur investissement des politiques RH.

Dans une perspective macroéconomique, cette recherche souligne que la transformation structurelle de l'industrie congolaise ne saurait être effective sans une reconfiguration stratégique du management des ressources humaines, intégrée aux politiques nationales de développement industriel. La performance des entreprises locales dépend ainsi étroitement de la qualité de la gouvernance du capital humain.

La MIDEMA constitue un cas empirique révélateur démontrant que la performance de la production locale est indissociable de la qualité du capital humain et de son mode de gestion. Le management des ressources humaines s'affirme dès lors non comme une fonction administrative périphérique, mais comme un véritable moteur de création de valeur, de compétitivité et de transformation organisationnelle durable.

Malgré les avancées de la littérature sur le capital humain et la performance organisationnelle en contexte africain, plusieurs zones d'ombre demeurent et méritent des investigations complémentaires : l'analyse des effets combinés et synergiques des différentes pratiques RH sur la performance globale des entreprises industrielles locales ; l'évaluation économique coût-bénéfice des investissements en ressources humaines dans des environnements à faible industrialisation ; l'étude des stratégies de gestion des ressources humaines adaptées aux contraintes spécifiques des industries congolaises, notamment la pénurie de compétences spécialisées et les limites des politiques publiques d'accompagnement.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ARMSTRONG, M. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). London: Kogan.
- ARMSTRONG, M., et TAYLOR, S. (2023). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan.
- BARNEY, J. (1991). « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage ». *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- BECKER, G. S. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. Chicago: University of Chicago Press.
- BECKER, G. S. (1993). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis* (3rd ed.). Chicago: University of Chicago Press.
- BOXALL, P., et PURCELL, J. (2022). *Strategy and Human Resource Management* (5th ed.). London: Palgrave Macmillan.
- DECI, E. L., et RYAN, R. M. (2017). *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. New York: Guilford Press.
- GRANT, A. M. (2021). *Think Again: The Power of Knowing What You Don't Know*. New York: Viking.
- HERZBERG, F. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons.
- KANKOLONGO, M., et al. (2021). *Compétences techniques et performance industrielle en Afrique subsaharienne*.

- KAPLAN, R. S., & NORTON, D. P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston: Harvard Business School Press.
- LEBAS, M. (1995). « Performance Measurement and Performance Management ». *International Journal of Production Economics*, 41(1–3), 23–35.
- MARTORY, B., & CROZET, D. (2018). *Gestion des ressources humaines* (9e éd.). Paris: Dunod.
- MASLOW, A. H. (1943). « A Theory of Human Motivation ». *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- PERETTI, J.-M. (2020). *Ressources humaines* (17e éd.). Paris: Vuibert.
- TCHANKAM, J.-P. (2022). *Capital humain et performance des entreprises africaines*.