Épigraphe

« Le management participatif n’est pas seulement une méthode, c’est une culture où chaque voix compte. Le numérique en est aujourd’hui le catalyseur. »

Peter Drucker

Dédicace

*À ma famille **MPOVA**, pilier de mon existence et lumière de mon parcours, dont l'amour et la persévérance m'enseignent chaque jour la force de ne jamais céder au renoncement ;*

Ce mémoire est né de vos prières, porté par votre patience et éclairé par votre présence discrète dans les silences.

Je vous offre ce travail avec toute ma gratitude et l'affection profonde qui m'habite. Merci d'être ma lumière et ma force.

Remerciements

Je rends gloire à Dieu Tout-Puissant, Seigneur des temps et des circonstances, pour Sa grâce immuable, Sa force qui me relève et la lumière qui éclaire mes chemins dans les moments d'ombre.

Je remercie particulièrement mon Directeur de mémoire, le Professeur ***KUTANGILA MAYOYA David****, pour sa patience, ses conseils éclairés et sa disponibilité. Je suis également reconnaissante envers l'ensemble du corps professoral de l'Université protestante Au Congo, dont les enseignements m'ont permis d'acquérir les connaissances nécessaires à la réalisation de ce travail.*

À ma mère bien-aimée, MPOVA Fanny, pilier de ma vie, merci pour tes prières, tes sacrifices et ton soutien inébranlable.

À mes frères et sœurs : MPOVA Hannielle, Je te suis reconnaissant(e) pour ton soutien constant et ta présence à mes côtés; MPOVA japhet, MPOVA Simeon, LUSANDU sonia, IZE divine, MATANGI plamedie, vos paroles, vos rires et cette belle complicité sont pour moi une source de réconfort et d'inspiration.

À chacune et chacun qui, de près ou de loin, a contribué à l'édifice de ce travail, je vous dis, du fond du cœur: Merci.

IN MEMORIAM

À la mémoire de mon père, ***MPOVA KIANZO Jean****, rappelé à Dieu le 11 octobre 2022.Ton absence demeure une plaie profonde, mais ton amour, ton courage et la droiture de ta vie sont pour moi un héritage impérissable. Tu fus et tu resteras la source de ma force, le repère silencieux de mes pas et l'inspiration de mon avenir. Ton souvenir vit en moi comme une lumière qui ne s'éteindra jamais.*

À la mémoire de mon ami, collègue et frère de lutte, ***LUBUNGA KALUTA John****, disparu le 12 juin 2025.Ton courage et ta fidélité resteront gravés dans ma mémoire et dans nos cœurs.*

ABREVIATIONS

RDC : République Démocratique du Congo

TIC : Technologies de l'Information et de la Communication

PME : Petites et Moyennes Entreprises

ONG : Organisation Non Gouvernementale

KPI : Key Performance Indicator (Indicateur clé de performance)

SARL : Société à Responsabilité Limitée

PNUD : Programme des Nations Unies pour le Développement

AfDB : African Development Bank (Banque Africaine de Développement)

OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Économiques

LISTE DES FIGURES

FIGURE 1. RÉPARTITION DES RÉPONDANTS SELON LE SEXE.....33

FIGURE 2. RÉPARTITION DES RÉPONDANTS SELON L'ÂGE.....34

FIGURE 3. RÉPARTITION DES RÉPONDANTS SELON LE NIVEAU D'INSTRUCTION.....35

FIGURE 4. FRÉQUENCE D'UTILISATION DES OUTILS NUMÉRIQUES COLLABORATIFS.....36

FIGURE 5. TYPES D'OUTILS NUMÉRIQUES UTILISÉS.....37

FIGURE 6. PERCEPTION DE L'APPORT DES OUTILS NUMÉRIQUES AU MANAGEMENT PARTICIPATIF.....38

FIGURE 7 PRINCIPAUX AVANTAGES PERÇUS PAR LES RÉPONDANTS.....39

FIGURE 8. CROISSANCE DU CHIFFRE D'AFFAIRES AVANT ET APRÈS ADOPTION DES OUTILS NUMÉRIQUES.....40

FIGURE 9. SATISFACTION DES INCUBÉS PAR RAPPORT AUX OUTILS NUMÉRIQUES.....40

FIGURE 10. IMPACT DES OUTILS NUMÉRIQUES SUR L'ORGANISATION ET LA GESTION.....41

FIGURE 11. PRINCIPALES LIMITES RENCONTRÉES.....42

FIGURE 12. IMPACT PERÇU SUR LE MANAGEMENT PARTICIPATIF.....43

FIGURE 13. RÉSUMÉ DES USAGES ET IMPACTS DES OUTILS NUMÉRIQUES À INGENIOUS CITY.....45

INTRODUCTION

I.1. ETAT DE LA QUESTION

Dans un environnement économique en constante évolution, les entreprises cherchent continuellement à optimiser leur organisation et à améliorer leur efficacité. Le management participatif est une approche qui a gagné en popularité, car il favorise l'engagement des employés, stimule l'innovation et améliore la prise de décision collective. Dans ce contexte, les outils numériques jouent un rôle clé en facilitant la communication, la collaboration et l'accès à l'information.

Selon Mintzberg (2009) et Tshimanga (2018), les entreprises de la République Démocratique du Congo (RDC) doivent adapter leurs méthodes de management pour rester compétitives. Le management participatif, qui repose sur l'implication active des employés dans la prise de décision et l'organisation du travail, s'est progressivement imposé comme un modèle favorisant l'engagement, l'innovation et la performance collective.

La transformation numérique a profondément bouleversé les méthodes de travail et les interactions au sein des entreprises. L'essor des plateformes collaboratives, des outils de gestion de projet et des technologies de communication a permis d'instaurer des pratiques managériales plus ouvertes et participatives. Cependant, ces évolutions ne sont pas exemptées de défis, notamment en ce qui concerne la surcharge informationnelle, la cybersécurité et l'adaptation des employés aux nouvelles technologies.

Le management participatif repose sur l'implication des employés dans les décisions stratégiques et opérationnelles de l'entreprise. Cette approche favorise une culture d'entreprise où la collaboration et l'innovation sont au cœur des processus organisationnels.

Parmi les bénéfices majeurs du management participatif, on retrouve :

- Une meilleure motivation des employés, qui se sentent valorisés et impliqués dans la réussite de l'entreprise.
- Une prise de décision plus efficace grâce à la diversité des points de vue.
- Une flexibilité accrue permettant de mieux s'adapter aux changements du marché.
- L'intégration des outils numériques dans le management a transformé la manière dont les entreprises organisent leur travail et communiquent avec leurs équipes. Parmi ces outils, on retrouve:

- Les plateformes collaboratives (Microsoft Teams, Slack, Trello) qui facilitent le travail en équipe et l'échange d'informations.
- Les outils de gestion de projet (Asana, Jira) permettant un suivi détaillé des tâches et des objectifs.
- Les logiciels d'analyse de données (Power BI, Google Analytics) qui aident à une prise de décision plus informée.

Parallèlement, l'intégration des outils numériques dans la gestion des équipes transforme profondément les modes de communication, de collaboration et de coordination au sein des organisations congolaises (Kabasele, 2020). Ces outils, allant des plateformes collaboratives aux logiciels d'analyse de données, promettent de renforcer la transparence et l'efficacité du management participatif. Toutefois, ils soulèvent également des défis tels que la surcharge informationnelle, la résistance au changement et les enjeux liés à la cybersécurité, particulièrement dans le contexte spécifique de la RDC où l'accès aux infrastructures numériques et à la formation reste un défi (Ngoma-Binda, 2016).

Cependant, si ces technologies apportent des avantages significatifs, elles soulèvent également certaines limites et défis. L'adoption des outils numériques peut rencontrer des résistances organisationnelles, culturelles ou technologiques. De plus, leur utilisation intensive peut engendrer une surcharge d'informations, une dépendance technologique et des problèmes de cybersécurité. C'est pourquoi notre recherche s'interroge sur les conditions de succès et les contraintes liées à l'usage des outils numériques dans un cadre de management participatif.

I.2. PROBLEMATIQUE

L'avènement de la technologie dont le numérique et tout ce qu'elle renferme pousse les entreprises actuelles à s'adapter au nouveau mode de vie. Actuellement, le numérique et plus précisément le digital fait partie intégrante de la vie quotidienne des entreprises, précisément grâce aux gadgets numériques telles que les smartphones, les ordinateurs portables ou encore les tablettes, ces sont les objets numériques les plus utilisés au quotidien par les entreprises pour améliorer la participation des employés à la prise de décision

Face à la transformation numérique qui redéfinit les modes de management, il est essentiel de s'interroger sur son impact réel sur le management participatif. D'un côté, les outils numériques offrent de nouvelles possibilités en matière de communication, de transparence et de collaboration, rendant les processus décisionnels plus ouverts et inclusifs.

De l’autre, leur utilisation peut poser des défis en matière de surcharge d’informations, de résistance au changement et de fracture numérique entre les employés.

En République Démocratique du Congo (RDC), l’essor du numérique est une réalité bien que son développement soit encore confronté à plusieurs défis. L’amélioration de l’accès à internet et l’adoption progressive des nouvelles technologies ouvrent des perspectives intéressantes pour les entreprises souhaitant moderniser leur management (Banque Mondiale, 2022). Toutefois, les infrastructures limitées, le coût élevé de la connectivité et la faible culture numérique dans certaines organisations freinent cette transition (Mavetera & Kadyamatimba, 2017). Il est donc crucial d’analyser comment ces outils numériques influencent le management participatif en RDC, tout en mettant en lumière les opportunités qu’ils offrent et les limites qu’ils imposent.

Le numérique joue un rôle croissant dans la transformation des pratiques managériales en République Démocratique du Congo, l'intégration des outils numériques dans le management participatif offre des opportunités mais présente également des défis (OECD, 2021). Cela soulève plusieurs interrogations la principale est de savoir :

- En quoi les outils numériques contribuent-ils à l'amélioration du management participatif en RDC ?

Et nous aurons aussi comme questions spécifiques :

1. Quels sont les principaux obstacles à l’adoption des outils numériques dans le management participatif en RDC ?
2. Quelles stratégies concrètes peuvent être mises en œuvre pour optimiser l’utilisation des outils numériques et renforcer leur impact sur le management participatif en RDC ?

Telles sont les questions auxquelles nous tenterons de répondre dans cette étude.

Pour y répondre, nous analyserons d’abord les fondements du management participatif et des outils numériques. Ensuite, nous mettrons en évidence les opportunités offertes par ces technologies avant d’examiner les limites et les défis qu’elles impliquent. Cette étude s’appuiera sur une approche méthodologique combinant une revue de littérature, des études de cas et une analyse des pratiques actuelles en entreprise.

I.3. OBJECTIFS

L'objectif de recherche consiste en la contribution du chercheur dans un domaine ou discipline scientifique donné par le truchement de la validation des résultats découlant des tests rigoureux auxquels il soumet ses hypothèses.

Ainsi, la présente étude entend contribuer dans le domaine du management participatif de manière générale et de l'analyse de l'importance des outils numériques dans le management participatif de façon particulière. Afin de mieux appréhender les objectifs poursuivis par cette étude, il convient de distinguer l'objectif général de ceux spécifiques tel que mis en exergue ci- dessous.

3.1. Objectif général

En termes d'objectif général, la présente étude recherche à analyser en profondeur l'impact des outils numériques sur le management participatif par les entreprises de la République Démocratique du Congo

3.2. Objectifs spécifiques

En termes d'objectifs spécifiques, la présente étude recherche à :

- Identifier les apports concrets du numérique dans les pratiques participatives des entreprises congolaises.
- Évaluer les obstacles freinant l'implémentation efficace de ces outils.
- Proposer des recommandations adaptées aux réalités du contexte congolais pour optimiser l'usage des outils numériques dans le management participatif.

I.4. HYPOTHESES DE LA RECHERCHE

L'hypothèse de recherche est définie comme, une proposition de réponse aux questions que l'on se pose à propos d'un objet de recherche, réponse formulée en des termes tels que l'observation et l'analyse puissent fournir une confirmation (Rongere, 1971).

Dans le cadre de la présente étude, nous partons des hypothèses selon lesquelles :

Hypothèse générale :

- Les outils numériques favorisent une communication fluide, une prise de décision collective et une meilleure implication des employés, mais leur impact reste limité par des résistances organisationnelles et des inégalités d'accès aux technologies.

Hypothèses spécifiques :

1. Les principaux obstacles à l'adoption des outils numériques dans le management participatif en RDC sont liés au coût élevé des infrastructures numériques, au déficit de compétences technologiques des employés ainsi qu'à une faible culture organisationnelle orientée vers le management participatif.;
2. L'impact des outils numériques sur le management participatif peut être maximisé grâce à trois leviers principaux : l'investissement dans les infrastructures, la mise en place de formations adaptées aux utilisateurs et l'adoption de pratiques managériales plus ouvertes et collaboratives.

I.5. APPROCHE METHODOLOGIQUE

5.1. Méthode

Notre étude a fait appel à la méthode quantitative : elle nous a permis de quantifier et de faciliter la compréhension des résultats de la recherche, en les présentant sous forme de tableaux et graphiques en vue d'une meilleure interprétation.

5.2. Techniques

Notre présente étude a fait recours à :

- La technique documentaire : qui nous a permis de recueillir des données historiques sur l'entité sous examen, cette technique nous a également permis de consulter des ouvrages, des mémoires, des sites web… en rapport avec notre domaine de recherche.
- La technique d'enquête par questionnaire : Elle nous a facilité d'entrer en contact avec les managers et les employés des entreprises à travers un questionnaire d'enquête, en vue d'obtenir les informations supplémentaires et nécessaires constituant les données, pouvant nous aider à approfondir la partie pratique de l'étude

I.6. CONTRIBUTION DE L'ETUDE

Ce travail revêt pour nous un triple intérêt :

- **Sur le plan scientifique** : nous voulons, à travers ce travail, approfondir nos connaissances sur les nouvelles formes de communication sur Internet, leurs mécanismes et leurs fonctionnements ;
- **Sur le plan social** : Le présent travail étudie l'impact de la relation qu'entretien les managers des entreprises et leurs employés et la manière dont ils gèrent la participation de se derniers dans la prise des décisions ;
- **Sur le plan personnel** : cette étude nous permet à notre tour d'avoir le bagage nécessaire pour exceller dans le domaine du management participatif et concilier la théorie à la pratique.

Cette étude nous permet de dégager des outils et de préciser les ressources numériques dans la perspective d'une plus grande facilite de communication au sein des entreprises.

I.7. DELIMITATION DE LA RECHERCHE

La délimitation de cette recherche consiste à préciser son champ d'investigation ainsi que sa temporalité. En effet, elle est essentielle à la contextualisation d'un sujet de recherche. Pour ce faire, nous allons étendre notre champ d'investigation sur les entreprises congolaises à raison de l'importance exponentielle du phénomène examiné. Par ailleurs, cette étude couvre une période allant de février à avril 2025, ce qui correspond à la collecte des données.

I.8. CANEVAS DE L'ETUDE

Outre l'introduction et la conclusion générales, ce travail est divisé en trois chapitres à savoir :

- Le premier chapitre de notre travail est consacré à la revue de la littérature des concepts de base ;
- Le deuxième quant à lui présente le champ d'investigation et l'approche méthodologique ;
- Le troisième chapitre présente et discute les résultats.

CHAPITRE I. REVUE DE LA LITTERATURE

Pour ce premier chapitre propre au management participatif, il nous semble judicieux de commencer par retracer brièvement l'historique de l'organisation du travail afin d'asseoir notre compréhension du contexte ayant donné naissance au management participatif. Par la suite, nous nous emploierons à expliciter les différentes notions le formant, ainsi que ses caractéristiques. Nous conclurons en détaillant les avantages et barrières rencontrées par les organisations en gestion participative.

I.1. DEFINITION ET PRINCIPES DU MANAGEMENT PARTICIPATIF

I.1.1. Quelques concepts du management

« Une relation de dynamisme, d'adaptation entre le dirigeant et ses collaborateurs pour un but commun grâce au savoir-faire que mettent les deux parties autour de ce dernier » (Alexandre , 2015). Selon M. Crener et B. Montell, (1971) c'est une façon de diriger et de gérer rationnellement une organisation afin d'organiser les activités, de fixer les objectifs et les buts, de bâtir la stratégie en utilisant au mieux les hommes, les ressources matérielles, les machines, et la technologie dans le but d'accroitre la rentabilité et l'efficacité de l'entreprise.

Pour P. Drucker (1974) d'un côté, le management est une activité censée obtenir des hommes un résultat collectif tout en leur donnant un but commun et des valeurs communes accompagnés d'une organisation convenable et une formation nécessaire afin que ces derniers soient performants et puissent s'adapter au changement. Le management lui, comme Henry FAYOL, (1916) le perçoit " de la prévoyance, de l'organisation, du commandement, de la coordination, du contrôle'‘ tous ces mots expriment une capacité de mettre en place des moyens de gestion efficace appliqués par une équipe compétente dont l'objectif unique pour les deux parties est la rentabilité de l'organisation. Un rapport machine et exploitant.

« Le vocabulaire français dispose d'une grande diversité de termes pour exprimer finement la notion anglophone de manager, parmi lesquels : gérant, gestionnaire, dirigeant, directeur ou directrice, responsable, cadre, administrateur ou administratrice, chef de service, chef d'équipe, entraîneur, chef de projet. »

I.1.2. HISTORIQUE ET EVOLUTION DU MANAGEMENT PARTICIPATIF

Cette section apportera un bref historique de ce qu'ont été les différents modes de gouvernance d'entreprise en partant de l'Organisation Scientifique du Travail (OST) jusqu'au début de la participation.

Le but ici n'est pas de donner une description trop détaillée de ces modes de gestion, mais plutôt de comprendre comment se déroulait la participation des travailleurs en entreprise suivant ces méthodes de management.

A. L'Organisation Scientifique du Travail

Dès le début du 20ème siècle, on voit émerger et se répandre différentes théories relatives à l'organisation et la gestion du travail. La première d'entre elles, que nous aborderons ici, est l'Organisation Scientifique du Travail (OST) avec le taylorisme et le fordisme.

Dans les années 1910, le taylorisme est une des premières théories à aborder la mesure scientifique du travail. L'objectif du taylorisme est d'optimiser l'organisation du travail et de la production. Pour cela, son fondateur, Taylor (1856 - 1915), un ingénieur américain, propose de diviser le travail selon deux axes. Premièrement, une division horizontale selon laquelle la production est décomposée en gestes simples, spécifiques et répétitifs, permettant à tout individu d'exécuter sa tâche correctement. La qualité du travail effectué ne dépend donc plus de l'exécutant mais de la bonne conception et division du processus (Arnould, 2016).

Taylor suggère même de chronométrer chaque tâche afin d'élaborer le processus de production le plus efficace possible qu'il nomme « one best way » (Foudriat, 2011). Le deuxième axe de division de Taylor est une division verticale hiérarchique du travail, selon laquelle il suppose une distinction entre les concepteurs et les exécutants – les premiers étant alors hiérarchiquement supérieurs aux seconds (Foudriat, 2011).

La participation du travailleur dans cette théorie est uniquement industrielle, basée sur l'exécution de tâches répétitives. Pour F.W. Taylor, l'employé est paresseux et intéressé, il faut donc le contraindre à participer par différents moyens (Bervost, 2013). Il propose alors un salaire différentiel, afin de satisfaire l'appât du gain des employés, tout en gardant pour but d'améliorer les rendements finaux de l'entreprise (Foudriat, 2011).

Après quelques années, Henri Ford (1863 – 1967), un industriel américain et fondateur du fordisme, propose un nouveau système de production se basant sur les préceptes du taylorisme qu'il applique lors de la conception et production de la Ford T. Nous allons voir

naître la première voiture produite de façon totalement industrielle. (Coppens et Van Gastel, 2003).

Bien que basé sur les divisions verticales et horizontales du travail amenées par Taylor, le fordisme de Henri Ford compte trois grands principes supplémentaires (Ford, 1930) :

1. Ford instaure le travail à la chaîne immobilisant les ouvriers à leur poste de travail. Selon lui, les déplacements entre les différents postes des ouvriers étaient une perte de temps et donc de rentabilité. Une fois l'employé fixé à son poste, sa cadence peut augmenter.
2. C'est ainsi que la production de masse voit le jour.
3. Le fordisme se base également sur la standardisation de la production, dans un but de rendre les gestes des exécutants aussi basiques et répétitifs que possible, et de réaliser des économies d'échelle et donc ; de diminuer le coût de production. Une fois les coûts plus bas, Ford peut proposer ses voitures à des prix moins élevés.
4. Finalement, Ford entend développer la consommation de masse. Il s'aide dans un premier temps du prix moins élevé de ses voitures. Ensuite, il décide d'augmenter le salaire des ouvriers. Cette dernière décision a une utilité double : premièrement, elle augmente le pouvoir d'achat des travailleurs ce qui leur permet d'acheter une voiture Ford et deuxièmement, elle permet de les remotiver pour continuer ce travail à la chaîne devenu difficile et répétitif.

Ici aussi, le travailleur est vu comme un simple exécutant et sa participation ne se fait que via sa force d'exécution, qui n'est donc qu'instrumentale. Dans l'Organisation Scientifique du Travail, l'ouvrier n'est qu'une machine à diriger et à optimiser (Bevort, 2013).

B. L'école des relations humaines

Suite à l'Organisation Scientifique du Travail, une conscience plus axée sur l'humain voit le jour. Plusieurs travaux mènent à l'appréhension d'un facteur humain dans le travail et à la nécessité de compréhension de la dimension psychologique propre au travail et aux travailleurs (Bervost, 2013).

Dans les années 1930, le psychologue et sociologue australien Elton Mayo (1880 – 1949) a mené plusieurs expériences à la Western Electric Company, dans lesquelles il proposait des protocoles expérimentaux faisant varier différents facteurs organisationnels (Foudriat, 2020). Il identifie trois facteurs influençant la productivité et la motivation des travailleurs : une bonne communication entre employés et managers, l'intérêt que portent les managers à leurs

salariés et le travail en groupe ou en équipe (Stervinou, 2014). Mayo met en lumière que la rémunération et les conditions de travail (humidité, chaleur, lumière) ne consistent pas à elles seules le travail, mais que celui-ci est, en réalité, une activité collective. Cela implique que les travailleurs sont liés entre eux par des relations interpersonnelles, qu'ils forment un groupe et qu'il est donc important d'être attentif à la coopération et à la hiérarchie présentes dans ce collectif (Bervost, 2013).

A partir des années 1950, les théories des besoins voient petit à petit le jour. Celles-ci visent à expliquer la motivation au travail et à déterminer les facteurs facilitant l'implication et la participation des travailleurs à la réalisation des objectifs de l'entreprise. Ces théories sont divisées en deux grandes familles ; les théories du contenu de Maslow, Herzberg et McClelland, et les théories du processus de Skinner et Vroom. Les premières cherchent à comprendre ce qui motive les travailleurs et suggèrent que leur motivation vient de leur recherche à satisfaire un besoin. Celles de Skinner et Vroom s'intéressent plutôt au fonctionnement de la motivation et suggèrent que c'est l'environnement externe à l'individu qui l'influence et non ses besoins internes (Foudriat, 2020).

Ces théories, formant l'école des relations humaines, repensent la gestion des travailleurs et attirent l'attention sur l'importance d'un climat psychologique stipulant que la reconnaissance des travailleurs améliore leur productivité (Bervost, 2013).

Bien que soumise à des critiques, l'école des relations humaines représente une grande avancée, tant théorique que pratique, par rapport à l'Organisation Scientifique du Travail. Dans The Human Side of Enterprise (1966), Douglas McGregor résume cette avancée au moyen de deux théories. La première, la théorie « X », voit le travailleur comme paresseux, nécessitant un contrôle externe. La théorie « Y », quant à elle, suggère que le travailleur n'a pas d'aversion au travail et qu'il s'y engagera s'il en retire une satisfaction ou une réalisation de soi. Dans cette deuxième théorie, la participation des employés aux objectifs de l'entreprise se fait lorsque le management instaure un climat leur permettant d'atteindre leurs propres buts (McGregor, 1966 ; Bervost, 2013).

Ces théories, plus orientées vers une considération des travailleurs, ne remettent cependant pas en cause les bases de l'organisation du travail provenant du taylorisme et du fordisme. Le travailleur n'a toujours aucun pouvoir sur ses tâches (Mousli, 2016).

C. Vers un management participatif

Le 20ème siècle est également le théâtre d'une deuxième révolution organisationnelle cherchant à valoriser la faculté de réflexion du travailleur déjà abordée précédemment par McGregor et déclenchée par Taiichi Ohno (1912 – 1990), directeur et président de Toyota et artisan du « Toyota Production System » (TPS). Ce nouveau concept, le toyotisme, voit les travailleurs comme des hommes dont l'implication et la productivité sont favorisées lorsqu'ils sont associés à la conception et à la recherche de qualité de ce qu'ils produisent car cela leur procure fierté et épanouissement (Mousli, 2016).

Chez Toyota, la théorie « Y » est respectée. Toutes les personnes impliquées, y compris les exécutants, sont invitées à étudier les difficultés ou améliorations possibles. Selon Ohno, les ouvriers sont les plus à même à repérer les problèmes et dysfonctionnements des équipements, étant donné que ce sont eux qui les utilisent au jour le jour. Le toyotisme débute un nouveau mode de gestion du travail, bien loin de l'OST, mais aussi bien différent de l'école des relations humaines, qui était attentive aux conditions de travail mais ne laissait pas aux exécutants la liberté de gestion de leurs tâches (Mousli, 2016). Le président de Toyota a ainsi déclaré que

« Une des caractéristiques des travailleurs japonais est qu'ils se servent de leurs cerveaux tout autant que de leurs mains. Nos ouvriers nous apportent 1 million et demi de suggestions par an » (Eiji Toyoda, cité dans Mousli, 2016).

Alors que Taylor s'en remettait au concepteur pour penser l'organisation des tâches et du travail, chez Toyota, c'est dans l'atelier que cela se passe. Dans ces usines, les difficultés sont étudiées autour des machines par les personnes impliquées dans l'utilisation de celles-ci. Les exécutants, qui travaillent avec ces machines tous les jours, sont alors les mieux placés pour connaitre ce qui va mal et ce qui pourrait être amélioré dans leur équipement et l'organisation de leurs tâches. C'est pourquoi la participation des travailleurs chez Toyota est axée sur leur force de proposition, d'innovation et d'amélioration des équipements et processus de production (Mousli, 2016). Malheureusement, en pratique, Toyota visait la productivité maximale et c'est seulement à force de combats que les employés ont finalement obtenu des formations, des récompenses financières pour les suggestions d'améliorations, ainsi que le paiement des heures supplémentaires (Mousli, 2016).

Quelques années plus tard, dans les années 1980, et suite à la crise économique, aux évolutions socio-culturelles et économiques et à l'augmentation de la concurrence internationale, on voit le taylorisme être remis en cause « tant pour les problèmes qu'il pose au

plan humain que pour son inadéquation au monde complexe et turbulent dans lequel vivent les organisations » (Hermel, 1988, p. 20 ; Foudriat, 2020).

D. Le management participatif aujourd'hui

Dans ce point, nous aborderons plus en détails la notion de management participatif. Nous commencerons par retracer ses débuts en tant que tels, pour ensuite, s'attarder plus longtemps sur ses caractéristiques.

Il est important de garder à l'esprit que, comme le rappelle Hermel (1988), le concept de management participatif peut avoir des représentations diverses selon les praticiens et peut aussi être constitué de différentes facettes.

- **Émergence**

La notion de management participatif n'est pas nouvelle et était déjà abordée dans les années 1950 par Chris Argyris. Selon lui, « le subordonné doit avoir la possibilité de participer aux différentes décisions qui sont prises dans son organisation et qui le concernent directement ou indirectement » (Argyris, cité dans Gilbert, Teglborg, & Raulet-Croset, 2017, p.39).

En 1960, dans les pays du Nord de l'Europe, on voit apparaitre un programme de démocratie industrielle proposant de nouveaux principes de travail comme l'accord de liberté lors de décisions relatives à la quantité et la qualité de la production et le partage de l'information. Des structures participatives de production sont expérimentées dans les années 1970. Dans celles-ci, le niveau de production est fixé par la direction et les travailleurs sont ensuite libre d'y arriver en organisant leur travail selon leur décision (Gilbert et al., 2017).

Ceci nous amène dans les années 1980 où le concept de management participatif est finalement formalisé. Ce modèle est associé à divers instruments parmi lesquels nous retrouvons les cercles de qualité réunissant un petit groupe de salarié autour d'une même question liée à leur activité. Ces derniers font partis des instruments visant la participation au fonctionnement productif mais on voit apparaître également des instruments visant à stimuler la participation comme le management par les valeurs, l'innovation participative ou encore les remises de récompenses

(Gilbert et al., 2017). À ce même moment, est introduit en France un droit d'expression directe et collective des salariés « sur le contenu et l'organisation de leur travail, ainsi que sur la définition et la mise en œuvre d'actions destinées à améliorer les conditions de travail dans l'entreprise » (art. L. 461-1 du Code du travail, cité dans Gilbert et al., 2017).

I.1.3. DEFINITIONS ET CARACTERISTIQUES

1. Définitions

Afin de bien comprendre la notion de management participatif, il semble judicieux, dans un premier temps, de donner une définition de ce qu'est le management ainsi que la participation pour ensuite dériver sur une définition du concept qui nous intéresse.

Dans Le Robert en ligne, nous pouvons trouver que le management est « Des techniques d'organisation et de gestion des entreprises. » (LeRobert, 2020). Toutefois, cette définition fait référence plutôt à des techniques alors que le Management aujourd'hui est composé de bien plus. C'est pourquoi, Hermel (1988, p.71) propose une définition différente et un tant soit plus globale : « Ensemble de démarches, méthodes et processus de conduite, organisation, allocation de ressources, contrôle, planification, activation et animation d'une entreprise ou d'une unité de travail ». Selon cette vision, le management serait réparti à différents degrés entre plusieurs acteurs concevant ou organisant la mise en œuvre de tâches ou de missions (Hermel, 1988).

Pour reprendre la définition donnée par N'Gahane, De Rongé, Henaux, Léonard et Cerrada (1996, p.130), la participation est « le fait que les membres du personnel aient la possibilité de prendre part au fonctionnement de l'entreprise en intervenant, moyennant certaines modalités, dans les décisions concernant le travail ou l'entreprise ». Hermel (1988) précise qu'elle peut être de différentes formes et s'exercer à différents degrés. Il va jusqu'à distinguer les formes de participation financière des formes de participation active.

Hermel (1988, p.188) définit le management participatif comme « un processus managérial global consistant à créer chez tout salarié un comportement d'acteur-concepteur, contributif de l'amélioration du fonctionnement de l'organisation ». Dougall (2011), complète cette définition en ajoutant que ce processus consiste à donner aux travailleurs du pouvoir sur les facteurs les concernant. Il ajoute aussi qu'une autre façon de les motiver et de les responsabiliser est de les impliquer dans la propriété de l'entreprise ou de l'organisation. En d'autres mots, le management participatif encourage l'implication des parties prenantes à tous les niveaux d'une organisation dans l'analyse des problèmes, l'élaboration de stratégies et la mise en œuvre de solutions. Les employés sont invités à prendre part au processus décisionnel de l'entreprise en participant à diverses activités collectives (McMillan, n.d.).

Stervinou (2014, p.5), donne une définition intéressante de la participation en entreprise, assez proche de celle que nous utilisons pour le management participatif, elle serait «

l'implication des salariés dans les décisions concernant leur propre travail, mais également au-delà, dans les décisions concernant plus largement la gestion de l'entreprise, son organisation, sa mission, sa politique stratégique, sa politique de rémunération, etc. ».

2. Caractéristiques

Il semble judicieux ici de commencer par expliciter les différents axes, identifiés par Hermel (1988) définissant la typologie de la participation des travailleurs dans une organisation. C'est grâce à ces critères que nous caractériserons la mise en œuvre du management participatif dans les entreprises interviewées.

Le premier axe identifié est l'axe de nature répondant à la question : la participation à quoi ? Trois cas se présentent ici : la participation aux moyens, aux processus et aux résultats.

- **La participation aux moyens :**

Concerne une participation financière permettant aux employés d'acquérir des parts sociales. Ceci permet au travailleur de participer au contrôle de son organisation et au choix des grandes orientations de celle-ci. Le deuxième cas, la participation au processus, est définie comme « une contribution à la création de valeur ajoutée, qui transforme les entrants en extrants » (Hermel, 1988, p.117). Ainsi, qu'il le veuille ou non, tout membre d'une entreprise participe aux processus. Ce cas peut être divisé en trois types de participation : la participation de conception, de réalisation et d'exécution. Le premier type porte sur la participation à la détermination des objectifs et produits à réaliser. Le deuxième consiste à exécuter le travail et à créer les procédures pour ce faire. La participation d'exécution permet au travailleur de n'être qu'un exécutant respectant des procédures déjà établies. Le troisième et dernier cas de l'axe de nature, la participation aux résultats, fait référence à la perception, par les travailleurs, de primes ou dividendes (Hermel, 1988).

- **L'axe de degré**

Définit par Hermel (1988, p.127) comme « le degré en volume ou en quantité dans le temps et dans l'espace de la participation pratiquée dans l'organisation ». Cet axe nous renseigne donc si la participation est forte ou faible en analysant si elle est régulière ou occasionnelle et si elle est généralisée à toute l'organisation ou seulement dans certains départements.

L'axe d'acteurs répond à la question de : Qui est concerné par la participation ? Est-ce les managers ? Tout le personnel ? Seulement quelques membres choisis par les travailleurs ? Il s'agit ici d'identifier qui est invité à participer (Hermel, 1988).

Finalement, le quatrième axe, l'axe de médiation, détermine si la participation est directe ou indirecte. La participation directe a lieu lorsqu'un groupe a le pouvoir d'influencer son propre environnement immédiat. Au contraire, une participation indirecte se présente lorsque les travailleurs font parvenir leurs avis par l'intermédiaire de tierces personnes (Hermel, 1988). Ce deuxième mode implique que les intermédiaires soient représentatifs des acteurs de l'organisation et donc qu'ils puissent agir en leur noms. Dans la pratique, dès que l'organisation atteint une certaine taille, la participation directe est plus difficile à implémenter aux vues du nombre d'acteurs (Dion & Solasse, 1968).

Une gestion participative conduit donc à la participation, au partage du management, (Hermel, 1988). Ici, on suggère que les missions propres au manager peuvent être partagées avec le managé dans un cadre défini propice à la recherche d'une amélioration collective. Ce partage de pouvoir prône des décisions prises collectivement bien que cela prenne plus de temps. Ce processus décisionnel mène aussi à des décisions relevant de la coresponsabilité de chaque partie prenante (Berthet, Bosschaert & Maréchal,2012). Comme le souligne également Stervinou (2014), l'avis des salariés est souvent consulté sous forme de groupe de travail où des questions relatives à la gestion, aux projets de R&D, à la sécurité… sont adressées collectivement.

Les entreprises sont souvent soumises à des difficultés de prise de recul dans leur fonctionnement. De ce fait, les problèmes du quotidien prennent parfois le pas sur les préparations pour le moyen et long terme. Le management participatif tend à éviter cette situation en proposant dans le quotidien d'une entreprise, des occasions pour prendre du recul au moyen d'échanges, de préventions, de concertations, d'analyses des risques… Cependant ces activités ne sont pas opposées à la production, au contraire, le management participatif cherche à atteindre une complémentarité entre le fonctionnement au quotidien et la prise de recul afin de permettre à l'organisation de réagir et de s'adapter au besoin (Hermel, 1988).

Il est aussi important d'ajouter que, comme le précise Hermel (1988), le management participatif tend à être contingent. C'est à dire qu'il amène au sein de l'entreprise les « capacités d'adaptation aux spécificités du contexte » (Hermel, 1988, p.203). Pour ce faire, on peut déjà prendre comme point de départ lors de la mise en œuvre d'un fonctionnement participatif la volonté d'éviter toute rigidité en refusant de suivre des techniques préétablies, en

visant une grande adaptabilité et en évitant de suivre des lois universelles de management (Hermel, 1988).

Nous venons de décrire brièvement quelques caractéristiques décrivant le management participatif. Bien évidemment, il est important de noter que ce concept est très large et peut varier en fonction de l'entreprise concernée. Nous verrons à la suite de ce chapitre ce qu'une gestion participative peut apporter à l'organisation ainsi que les limites et freins de ce modèle.

3. Avantages

Le management participatif étant très large, il est normal que les avantages qu'il apporte soient tout aussi variés dépendant de sa mise en œuvre. Dans une optique de rester concis et de ne pas noyer le lecteur sous trop d'informations, nous aborderons ici les bénéfices qui nous semblent, à première vue, pertinents pour la suite de ce travail.

Tout d'abord, le management participatif tend à responsabiliser les travailleurs, ils ne sont plus que des exécutants mais également des acteurs-concepteurs présents dans l'organisation (Hermel, 1988). Cette responsabilisation des travailleurs leur permet un développement positif sur le plan personnel en leur faisant gagner en autonomie et en confiance en soi (Castel, Lemoine, & Durand-Delvigne, 2011). Ces derniers sentent alors qu'ils sont valorisés et que leurs opinions sont considérées (Berthet, Bosschaert & Maréchal, 2012).

Ensuite, une gestion participative permettrait une amélioration du cadre relationnel au sein d'une organisation. Tout d'abord, laisser une partie de la gestion aux travailleurs faciliterait la résolution des conflits rendue possible grâce à une meilleure circulation des informations et une atmosphère plus démocratique (Defourny, 1988). Etant donné que le management participatif vise à impliquer d'avantage les travailleurs dans le processus décisionnel, il en découle une relation où la répartition du pouvoir décisionnel est plus équilibrée entre eux et leurs supérieurs et que les relations hiérarchiques sont plus modérées (Hermel, 1988 ; Thuderoz, 1995).

Ce cadre relationnel rendu positif engendrerait une meilleure collaboration au sein des acteurs de l'organisation, une plus grande cohésion sociale ainsi qu'une plus grande solidarité (Berthet et al., 2012 ; Thuderoz, 1995). De plus, cela contribuerait à créer un climat de travail serein et donc à réduire certains coûts liés à la gestion du personnel ou à la résolution de conflits (Commeau & Davister, 2008).

Pour continuer, le fait d'impliquer et de faire participer les travailleurs à la gestion de l'organisation générerait la mobilisation de ceux-ci (Davister, 2010). Cette mobilisation va amener les employés à rassembler leurs énergies individuelles à des fins collectives et à une cause commune. Ils sont alors entièrement consacrés à leur travail avec énergie et dévouement (Tremblay & Wils, 2005). Des travailleurs mobilisés pourraient alors être un facteur du développement d'un avantage concurrentiel. En effet, si ce phénomène est présent dans l'organisation, alors les travailleurs tendront à être plus productif, plus rentable mais aussi à augmenter leur qualité de production (Davister, 2007 ; Davister, 2010).

De plus, le management participatif prône une communication entre tous les acteurs, ainsi l'information des travailleurs peut plus facilement remonter jusqu'aux dirigeants ou aux managers. Il est donc plus aisé pour les salariés de faire remonter les problèmes et défaillances encourus lors de l'exercice de leurs fonctions (Defourny, 1988 ; Dougall, 2011). Comme déjà signalé précédemment, ce sont les exécutants, directement en lien avec la production, qui sont les plus aptes à repérer les pistes d'amélioration et les problèmes liés à leur travail (Mousli, 2016). Cette idée est partagée par Yohe et Hatfield (2003) selon qui les travailleurs vont suggérer des idées innovantes à leur organisation et la mener à s'améliorer constamment.

Un point qui nous semble important à soulever est la motivation de l'individu. La gestion participative aurait un impact positif sur celle-ci. Les théoriciens expliquent que l'autonomie des travailleurs « promote basic need satisfaction, intrinsic motivation, and full internalization of extrinsic motivation, and that these in turn lead to (...) job satisfaction, positive work attitudes, organizational commitment » (Gagné & Deci, 2005, p.346 ; Rousseau & Aubé, 2013). Ces retombées positives de la motivation nous amènent au paragraphe suivant traitant de l'épanouissement du travailleur.

Plusieurs théoriciens s'accordent pour dire que le management participatif a des répercussions positives sur l'épanouissement du travailleur et sur le sens de son travail. De par la sollicitation de leur participation, ceux-ci seraient plus satisfaits de leur travail dans l'organisation et y trouveraient également plus d'intérêt (Yohe & Hatfield, 2003 ; Abdulai & Shafiwu, 2014 ; Castel et al., 2011, Dougall, 2011). Le facteur principal de cette augmentation du niveau de satisfaction serait la cohésion apportée par un fonctionnement participatif (Castel et al., 2011 ; Gagné & Deci, 2005). Davister (2010), ajoute que l'implication des acteurs est aussi plus grandement améliorée grâce à une meilleure diffusion de la culture et des valeurs de l'entreprise favorisée par la participation.

Pour finir, nous pouvons ajouter à tout cela que, grâce à la cohésion de groupe amenée par le management participatif, l'organisation pourrait bénéficier de l'intelligence collective de tous les acteurs en son sein (Dacheux & Goujon, 2013). En effet, si toutes les parties concernées se concertent au moment de prendre une décision et confrontent leurs idées, elles seraient à même de prendre de meilleures décisions étant donné la multitude des points de vue apportée avant de trancher. Nous pouvons aussi ajouter à cela que, étant donné l'implication de chaque partie, l'acceptation et l'implémentation de la décision en est facilité (Halloy, 2019 ; Dougall, 2011). Cette participation des travailleurs dans le processus décisionnel engendrerait une plus grande efficacité de décisions mais aussi une meilleure diffusion de celles-ci (Parnell, Carraher & Holt, 2002).

I.1.4. OBJECTIFS ET ENJEUX DU MANAGEMENT PARTICIPATIF

Le management participatif vise à rendre les employés acteurs de la vie de l'entreprise en leur donnant une voix dans les décisions stratégiques et opérationnelles. Il repose sur plusieurs principes fondamentaux.

- Implication des employés : Encourager leur participation active dans les prises de décision et l'organisation du travail.
- Transparence : Partager l'information de manière ouverte pour instaurer un climat de confiance.
- Collaboration et travail en équipe : Valoriser les contributions de chacun pour atteindre les objectifs communs.
- Les principaux enjeux du management participatif incluent :
- Motivation : Un employé impliqué se sent davantage reconnu et motivé dans son travail.
- Engagement : L'implication dans la prise de décision renforce le sentiment d'appartenance et la loyauté envers l'organisation.
- Productivité : Une meilleure collaboration favorise l'efficacité et la performance globale de l'entreprise.

1.2. État des lieux du numérique et de l'adoption des outils collaboratifs en RDC

La République Démocratique du Congo (RDC) connaît une transformation numérique progressive, avec des avancées notables dans l'accès à Internet et l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC). Cependant, des défis subsistent, notamment en matière d'infrastructures, de formation et d'adoption des outils collaboratifs.

A. Infrastructures numériques en RDC

a. Accès à Internet et couverture réseau

- Le taux de pénétration de l'Internet en RDC a atteint 33 % en 2025, contre 16 % en 2019, selon le ministère des Postes, Télécommunications et Numérique.
- La pénétration de la téléphonie mobile est estimée à 62 %, avec plus de 59 millions d'abonnements actifs au deuxième trimestre 2024.
- Des disparités régionales subsistent : Kinshasa compte 13,5 millions d'abonnés mobiles, tandis que le Bas-Uélé n'en compte que 110 000.

b. Disponibilité des équipements numériques

- Le coût élevé des équipements (ordinateurs, smartphones) limite l'accès aux technologies numériques, en particulier dans les zones rurales.
- Le recyclage d'équipements d'occasion et l'importation de produits de seconde main sont courants, mais ne suffisent pas à combler le fossé numérique.

B. Adoption des outils collaboratifs

a. Secteur public

L'adoption des outils collaboratifs dans l'administration publique reste limitée. Des initiatives telles que le Plan National du Numérique « Horizon 2025 » visent à moderniser l'administration et à promouvoir l'e-gouvernement. [1]

b. Entreprises privées et ONG

Les startups et entreprises technologiques, notamment à Kinshasa, adoptent progressivement des outils comme Slack, Trello ou Google Drive pour faciliter la collaboration.

- Les ONG internationales utilisent généralement des outils collaboratifs pour la gestion de projets, souvent sous l'impulsion des bailleurs ou partenaires étrangers.

c. Secteur éducatif

- L'enseignement supérieur commence à intégrer des plateformes comme Moodle, Google Classroom ou Zoom, notamment depuis la pandémie de COVID-19.
- L'enseignement primaire et secondaire reste largement déconnecté de ces outils, en raison du manque d'infrastructures et de formation.

C. Freins à l'adoption

[1] ACP+2deskeco.com+2ACP+2

[3] news.dayfr.com

[4] deskeco.com

[5] numerique.cd

- Facteurs techniques : faible débit Internet, coupures fréquentes d'électricité, manque de maintenance des équipements.
- Facteurs humains : faible littératie numérique, manque de formation continue pour les cadres et fonctionnaires, résistance au changement.
- Facteurs économiques et politiques : manque d'investissements publics, absence d'un cadre législatif clair pour la protection des données et l'utilisation des TIC, insécurité dans certaines régions.

D. OPPORTUNITES ET INITIATIVES EN COURS

- Le Plan National du Numérique « Horizon 2025 » vise à faire du numérique un levier d'intégration, de bonne gouvernance, de croissance économique et de progrès social.
- Des incubateurs technologiques, tels qu'Ingenious City à Kinshasa, soutiennent les jeunes entrepreneurs du digital.
- Des partenariats internationaux, notamment avec la Pologne, ont été établis pour développer les infrastructures numériques, la cybersécurité et l'e-gouvernement.

E. LES OUTILS NUMERIQUES AU SERVICE DU MANAGEMENT PARTICIPATIF

- Avec l'avènement des technologies numériques, de nombreux outils facilitent aujourd'hui le management participatif. Parmi les plus utilisés, on retrouve:
- Les plateformes collaboratives : Des solutions comme Microsoft Teams, Slack ou Google Workspace permettent aux équipes de travailler ensemble à distance en partageant documents et idées en temps réel.
- Les messageries instantanées : WhatsApp, Telegram et Messenger offrent des canaux de communication rapide et efficace pour échanger des informations entre collaborateurs.
- Les logiciels de gestion de projet : Trello, Asana ou Monday.com facilitent l'organisation des tâches, le suivi des progrès et la coordination des équipes.
- Les outils de sondage et de feedback : Google Forms, Survey Monkey ou Mentimeter permettent de recueillir les opinions des employés pour ajuster les décisions en fonction des retours du terrain.

Exemples d'outils utilisés en RDC[2]

[26] Présidence de la RDC+1numerique.cd+1

En République Démocratique du Congo, certaines entreprises ont commencé à adopter ces technologies pour améliorer leur management participatif :

- Les entreprises de télécommunications et Hotels (Vodacom, Airtel, Hilton…) utilisent Microsoft Teams et Zoom pour organiser des réunions à distance avec leurs employés.
- Les banques et institutions financières (Rawbank, Equity Bank) intègrent des logiciels de gestion pour optimiser la collaboration entre les départements.
- Les start-ups et PME exploitent les réseaux sociaux et WhatsApp pour faciliter la communication interne et l'échange d'informations.

1.3. DISCUSSIONS EMPIRIQUE

Selon Ilham Lamlih (2025) dans son étude portant sur l'impact de la transformation digitale sur les modèles de gestion et de leadership dans les entreprises modernes. Elle souligne que l'intégration des technologies numériques modifie profondément les pratiques managériales, nécessitant une adaptation des leaders pour maintenir la compétitivité et la performance organisationnelle. Cette transformation implique une redéfinition du management et du leadership, affectant la culture organisationnelle et les pratiques managériales.

Ben Boubakary (2019) s'est penché sur le travail collaboratif et la performance des PME au Cameroun. Il démontre que le travail collaboratif, facilité par les technologies de l'information et de la communication (TIC), améliore la performance des PME. Les facteurs clés identifiés incluent l'autonomisation des groupes, la confiance et l'utilisation des TIC. Ces éléments favorisent une meilleure coordination et efficacité au sein des entreprises.

Pascal Mukwati Udukayendji et ses collègues (2025) ont exploré les déterminants de l'adoption de la digitalisation par les PME en République Démocratique du Congo. Leur étude révèle que l'adoption des innovations technologiques est influencée par divers facteurs, notamment les ressources disponibles, la perception des avantages et les pressions concurrentielles. Ils soulignent également que la digitalisation peut améliorer l'efficacité organisationnelle des PME congolaises.

Héritier Nahano Kalembire (2012) a analysé l'impact de l'adoption des TIC sur l'efficacité organisationnelle des entreprises privées au Sud-Kivu. Il constate que l'intégration des TIC facilite la coordination des services, améliore le partage de l'information et accélère la prise de décision, contribuant ainsi à une meilleure efficacité organisationnelle.

Obediel Mambo Chamundura a étudié l'application des TIC au développement rural dans le territoire de Kalehe en RDC. Il souligne que les TIC réduisent les coûts de participation,

facilitent la diffusion rapide des informations pertinentes et renforcent la gouvernance participative en permettant une expression plus libre des individus, indépendamment de leur environnement. [3]

Les études mentionnées convergent sur plusieurs points pertinents pour notre analyse du management participatif à l'ère du numérique en RDC, car dans l'amélioration de la performance organisationnelle, l'adoption des TIC et la digitalisation favorisent une meilleure coordination, une communication efficace et une prise de décision accélérée, conduisant à une performance accrue des entreprises.

En facilitant le travail collaboratif, les outils numériques renforcent le travail d'équipe en facilitant l'autonomisation des groupes et en établissant un climat de confiance, éléments essentiels du management participatif.

L'adoption des technologies dépend de divers facteurs, tels que les ressources disponibles, la perception des avantages et les pressions concurrentielles, ce qui est particulièrement pertinent dans le contexte congolais.

Ces constats renforcent l'idée que les outils numériques jouent un rôle crucial dans la promotion du management participatif en RDC. Ils permettent non seulement d'améliorer l'efficacité organisationnelle, mais aussi de surmonter certaines barrières liées à la communication et à la coordination au sein des entreprises. Cependant, il est essentiel de considérer les spécificités locales et les défis propres à la RDC pour une intégration réussie de ces technologies dans les pratiques managériales participatives.

---

[37] africanscientificjournal.com

[8] revues.imist.ma

[9] revue-is.org

[10] studylibfr.com

[11] Mémoire Online

CONCLUSION PARTIELLE

Dans ce chapitre nous avons planté le contexte du management participatif en retraçant l'évolution de l'organisation du travail de l'OST jusqu'à l'émergence de la participation en entreprise. Nous avons continué en définissant les différents concepts de management, participation et management participatif ainsi que leurs caractéristiques. Nous retenons de ce chapitre que la gestion participative est un concept très large et variant selon les manières de l'implémenter et les entreprises concernées.

CHAPITRE 2. CHAMP D'INVESTIGATION ET APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE.

2.1. CONTEXTE GENERAL DE L'ETUDE

Depuis quelques années, le monde du travail est profondément remanié par la diffusion rapide des technologies numériques. Ces transformations affectent non seulement les modes de communication et d'organisation, mais aussi la manière dont les employés sont associés aux décisions : messageries instantanées, plateformes collaboratives et outils de gestion de projet modifient les routines professionnelles et ouvrent de nouvelles possibilités pour un management plus participatif.

En République démocratique du Congo, et tout particulièrement à Kinshasa, la transition numérique progresse de façon inégale. Si certains acteurs start-ups, incubateurs, ONG internationales adoptent rapidement des outils collaboratifs, beaucoup d'organisations restent attachées à des modes de gestion traditionnels, souvent hiérarchiques. Les contraintes d'infrastructure (connexion, coût des équipements) et le déficit de formation expliquent en grande partie cette adoption progressive.

C'est dans ce contexte contrasté que s'inscrit la présente recherche. Pour explorer concrètement les effets des outils numériques sur la participation au sein des organisations, j'ai choisi d'étudier Ingenious City, un espace entrepreneurial implanté à Kinshasa. Cette structure, par son profil hybride (incubation, formation, accompagnement), par son usage avéré d'outils digitaux et par sa culture relativement horizontale, constitue un terrain pertinent pour observer à la fois les opportunités offertes par le numérique et les freins qui limitent son impact sur le management participatif.

Le choix de ce terrain répond directement aux questions formulées en introduction : en quoi les outils numériques contribuent-ils à améliorer le management participatif en RDC ? Quels obstacles freinent leur adoption et quelles solutions peuvent en maximiser l'effet ? Cette section pose donc le cadre local et organisationnel dans lequel se situe l'enquête, avant d'exposer la fiche d'identité de l'entreprise et la méthodologie utilisée.

2.2. PRESENTATION DE L'ENTREPRISE D'ETUDE

Ingenious City est un espace entrepreneurial situé à Kinshasa, en République Démocratique du Congo. Créée dans le but de soutenir les jeunes porteurs de projets, cette structure se veut à la fois un incubateur et un lieu de collaboration, favorisant l'émergence de solutions innovantes adaptées au contexte local. Elle accompagne les entrepreneurs à travers des formations, du coaching, l'accès à des ressources techniques et un environnement de travail propice aux échanges.

2.2.1. FICHE D'IDENTITE DE L'ENTREPRISE

DÉNOMINATION	INGENIOUS CITY
STATUT JURIDIQUE	Société A Responsabilité Limitée (Sarl)
DATE DE CREATION	2018
SIEGE SOCIAL	Kinshasa, Commune De Gombe
SECTEUR D'ACTIVITE	Innovation, Entrepreneuriat, Tech
EFFECTIF	Environ 30 Collaborateurs
CLIENTELE CIBLE	Startups, Porteurs De Projets, PME
MISSION PRINCIPALE	Soutenir l'entrepreneuriat à travers l'innovation, la Formation et le numérique

2.2.2. DOMAINE D'ACTIVITE

Ingenious City intervient dans plusieurs domaines complémentaires qui favorisent l'innovation et l'entrepreneuriat. D'abord, l'incubateur assure la formation et le coaching des porteurs de projets à travers des sessions de renforcement de capacités et des suivis personnalisés. Ensuite, il offre un accompagnement à l'incubation pour les start-ups en phase de lancement, afin de les aider à structurer et développer leurs activités.

L'organisation propose également un espace de coworking, favorisant la collaboration entre entrepreneurs et facilitant l'accès à un environnement de travail moderne. Enfin, elle organise régulièrement des événements et ateliers thématiques (conférences, bootcamps, rencontres avec des investisseurs) qui permettent aux participants de renforcer leurs réseaux professionnels et de partager des expériences.

2.2.3. ORGANISATION INTERNE

L'organisation interne d'Ingenious City est relativement souple, favorisant la transversalité et la participation. Elle s'articule autour de plusieurs pôles principaux :

- **Le pôle formation et accompagnement**, qui conçoit et anime les programmes de formation, tout en assurant le suivi des entrepreneurs incubés ;
- **Le pôle technique**, qui gère les outils numériques, l'infrastructure informatique et le support technologique ;
- **Le pôle communication et événements**, chargé de la visibilité externe, de l'animation des réseaux sociaux et de la coordination des activités collectives ;
- **Le pôle administratif et financier**, qui s'occupe de la gestion des ressources humaines, du suivi budgétaire et des partenariats.

Ce fonctionnement souple permet une collaboration étroite entre les différents services et favorise un management ouvert à la concertation et à la participation des membres.

2.3. JUSTIFICATION DU CHOIX DU TERRAIN

Le choix d'Ingenious City comme terrain de recherche n'est pas anodin. Plusieurs raisons expliquent cette sélection. D'abord, il s'agit d'une structure jeune et innovante, qui a placé le numérique au cœur de son mode de fonctionnement. Les outils digitaux y sont utilisés non seulement pour la gestion quotidienne des activités, mais aussi comme leviers de collaboration et de prise de décision. Cette réalité correspond directement à l'objet de ce mémoire, qui interroge l'apport des outils numériques dans le management participatif.

Ensuite, Ingenious City présente l'avantage d'adopter un style de management relativement souple et participatif. Contrairement à certaines organisations plus traditionnelles, où les décisions se prennent de manière strictement hiérarchique, cette structure favorise la concertation et l'échange entre ses membres. Cela en fait un cadre privilégié pour observer concrètement comment le numérique peut renforcer (ou parfois limiter) la participation des collaborateurs. Par ailleurs, le choix de ce terrain répond également à une accessibilité pratique. Grâce à des contacts préexistants, il a été possible d'obtenir la collaboration des responsables et des membres de l'organisation. Cette facilité d'accès a permis de distribuer le questionnaire et de recueillir des données fiables auprès de personnes directement concernées par la thématique.

Enfin, Ingenious City représente un cas pertinent pour le contexte congolais. Dans un environnement où de nombreuses organisations restent encore marquées par des modes de gestion traditionnels, analyser une structure qui cherche à intégrer activement le numérique et la participation constitue une opportunité précieuse pour mieux comprendre les transformations managériales en cours en RDC.

En somme, Ingenious City offre à la fois la pertinence scientifique, l'accessibilité pratique et l'originalité contextuelle nécessaires pour constituer un terrain d'étude approprié dans le cadre de ce mémoire.

2.4. TYPE DE RECHERCHE

La nature même de cette étude, qui s'intéresse à la manière dont les outils numériques influencent la participation des membres d'une organisation dans les décisions collectives, appelle une recherche qualitative à visée exploratoire. L'approche exploratoire permet de mieux comprendre un phénomène encore peu documenté dans le contexte local ici, le lien entre digitalisation et management participatif en RDC.

Elle ne cherche pas à produire des résultats généralisables statistiquement, mais plutôt à mettre en lumière des perceptions, des pratiques, des mécanismes et parfois des tensions internes. L'objectif est donc de saisir la réalité de terrain dans sa complexité, à travers les expériences vécues, les discours et les interactions.

Toutefois, cette approche qualitative a été complétée par une dimension quantitative descriptive grâce à un questionnaire administré à 50 collaborateurs. L'analyse statistique simple des réponses permet de dégager des tendances générales concernant l'utilisation des outils numériques, leurs avantages et leurs limites.

Ainsi, le travail met l'accent sur la profondeur de l'analyse tout en s'appuyant sur des données chiffrées, offrant une vision à la fois nuancée et représentative des pratiques observées.

2.5. POPULATION CIBLE ET ECHANTILLONNAGE

La population cible de cette recherche est constituée des collaborateurs d'Ingenious City, notamment ceux impliqués dans la coordination de projets, la gestion des équipes ou encore le soutien opérationnel. Ont été prioritairement retenus:

- Des responsables de pôles (formation, accompagnement, technique) ;
- Des membres d'équipe ayant une ancienneté suffisante pour apprécier l'évolution des pratiques managériales ;
- Des collaborateurs jeunes, porteurs de projets ou stagiaires actifs, afin de recueillir des regards variés.

Le choix de cette population s'explique par leur rôle direct ou indirect dans l'utilisation des outils numériques et dans la dynamique participative interne.

L’échantillonnage retenu est raisonné (ou par choix délibéré). Ce type d’échantillonnage consiste à sélectionner volontairement des personnes jugées pertinentes pour répondre à la problématique de recherche, en tenant compte de leur fonction, de leur expérience et de leur implication dans les processus collaboratifs.

Au total, 50 participants ont répondu au questionnaire administré. Cette taille d’échantillon est suffisante pour une étude de type qualitative exploratoire, tout en permettant d’obtenir des données quantitatives descriptives qui apportent un éclairage complémentaire sur les tendances générales observées.

2.6. METHODES DE COLLECTE DES DONNEES

Pour répondre à la problématique de recherche, un questionnaire en ligne a été conçu et diffusé via Google Forms. L’objectif était de recueillir à la fois des informations factuelles (ancienneté, service, outils numériques utilisés) et des éléments plus subjectifs (perceptions de la participation, avantages perçus, suggestions d’amélioration). Au total, 50 réponses exploitables ont été recueillies.

Le questionnaire était structuré en quatre grandes sections :

a) Informations générales

Cette première partie permettait d’identifier de manière non intrusive le sexe, le niveau d’instruction des répondants, l’âge, la fonction occupée (ex. manager), ainsi que le domaine d’activité ou département du répondant (management, communication, formation, etc.).

b) Utilisation des outils numériques

Cette section explorait les outils numériques utilisés quotidiennement, tels que Google Workspace, Slack, Trello, Microsoft Teams ou WhatsApp Pro, ainsi que leurs finalités : communication interne, gestion de projet, suivi de tâches, coaching ou encore prise de décision collective. Une question portait aussi sur la durée d’utilisation de ces outils.

c) Perception de la participation et de l’implication

Cette partie cherchait à mesurer dans quelle mesure les collaborateurs se sentent écoutés et impliqués dans les décisions, et s’ils considèrent les outils numériques comme de véritables leviers de collaboration et de dialogue. Les réponses proposées allaient de « Oui, très souvent » à « Non, jamais », avec parfois des champs ouverts pour permettre des précisions.

d) Avantages et limites perçus

Enfin, cette dernière section offrait aux répondants la possibilité d'exprimer leur avis personnel sur les bénéfices des outils numériques (gain de temps, efficacité, fluidité…), mais aussi sur les difficultés rencontrées (surcharge d'outils, manque de formation…). Une question ouverte permettait également de suggérer des pistes d'amélioration afin de renforcer la participation et le travail d'équipe.

L'ensemble du questionnaire a été administré dans le respect de la confidentialité et de l'anonymat, favorisant ainsi des réponses sincères et spontanées. La formulation des questions a été pensée de manière simple et accessible, afin de recueillir des données fiables et exploitables.

2.7. METHODES D'ANALYSE DES DONNEES

Les données recueillies par le biais du questionnaire ont été traitées en deux étapes complémentaires, afin de combiner une lecture globale des tendances et une interprétation plus fine des réponses.

a) Analyse descriptive des réponses fermées

Les questions fermées (à choix multiples ou à échelle de fréquence) ont fait l'objet d'un traitement descriptif simple. Les réponses ont été regroupées par catégories (outils numériques les plus utilisés, fréquence de participation, durée d'ancienneté, etc.), ce qui a permis de dégager des tendances générales et d'observer la répartition des comportements et perceptions au sein de la structure.

Ce travail a également facilité l'identification de certaines correspondances, comme le lien entre la durée d'utilisation des outils numériques et le degré de participation perçu.

b) Analyse thématique des réponses ouvertes

Les questions ouvertes, notamment celles portant sur les avantages, les difficultés rencontrées et les propositions d'amélioration, ont été analysées de manière thématique. Les réponses ont été regroupées autour de grands axes récurrents tels que le gain de temps, l'amélioration de la communication, le manque de formation ou encore la surcharge d'informations.

Cette approche a permis de mettre en évidence des nuances et des récurrences dans les ressentis exprimés, apportant ainsi une profondeur supplémentaire à l'analyse.

Enfin, quelques observations informelles du fonctionnement interne de l'organisation ont été mobilisées pour croiser et nuancer certaines données issues du questionnaire. Cela a renforcé la fiabilité de l'interprétation et permis une meilleure compréhension des pratiques étudiées.

2.8. LIMITES DE LA METHODE

Comme toute démarche de recherche, celle adoptée dans ce mémoire présente certaines limites qu'il convient de reconnaître avec transparence.

a) Taille et nature de l'échantillon

Bien que cinquante participants aient répondu au questionnaire, ce nombre reste relativement limité au regard de l'ensemble du personnel actif à Kinshasa. De plus, la composition de l'échantillon, reposant sur un choix raisonné, ne garantit pas une représentativité statistique, mais visait plutôt à obtenir des données qualitatives riches et variées.

b) Biais liés à l'auto-déclaration

Les données recueillies reposent sur les déclarations personnelles des participants. Celles-ci peuvent être influencées par des biais de désirabilité sociale, certains pouvant chercher à présenter leur organisation ou leurs pratiques sous un jour favorable. Ce biais peut entraîner une minimisation des difficultés rencontrées ou, au contraire, une surestimation des avantages des outils numériques.

c) Limites du questionnaire en ligne

Le recours au questionnaire, bien qu'efficace pour collecter rapidement des données, ne permet pas de relancer ni d'approfondir certaines réponses, comme le permettrait un entretien en face à face. Certaines nuances ou explications détaillées peuvent ainsi manquer, limitant la compréhension complète de certains phénomènes.

d) Contraintes temporelles et logistiques

La durée relativement courte de l'étude n'a pas permis de diversifier davantage les méthodes de collecte (entretiens approfondis, observations prolongées). Cela réduit la portée des analyses, notamment en ce qui concerne l'évolution des pratiques sur le long terme.

Malgré ces limites, la méthodologie adoptée a permis de recueillir des informations pertinentes et utiles pour répondre à la problématique. Les résultats et leur interprétation seront présentés dans le chapitre suivant.

CONCLUSION PARTIELLE

Ce chapitre a permis de présenter en détail le cadre méthodologique de cette étude. Nous avons défini le champ d'investigation en situant la recherche au sein d'Ingenious City, une structure innovante où les outils numériques occupent une place importante dans la mise en œuvre du management participatif.

La démarche adoptée s'est appuyée sur un échantillonnage raisonné, avec la participation de cinquante collaborateurs, sélectionnés en fonction de leur rôle et de leur degré d'implication dans l'organisation. La collecte des données s'est réalisée essentiellement à travers un questionnaire en ligne (Google Forms), complété par quelques observations informelles du fonctionnement interne, afin de croiser les perceptions exprimées avec les pratiques observées.

Les méthodes d'analyse, combinant un traitement quantitatif descriptif et une analyse qualitative thématique, ont permis d'obtenir des enseignements à la fois généraux et nuancés, malgré certaines limites liées à la taille de l'échantillon, au caractère auto-déclaratif des réponses et aux contraintes de temps.

Les résultats issus de cette méthodologie seront présentés et analysés dans le chapitre suivant, afin de répondre aux questions de recherche posées dans l'introduction.

CHAPITRE 3. PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS.

Après avoir défini le cadre théorique et méthodologique de notre recherche, il importe à présent de présenter et d'analyser les résultats obtenus à travers l'enquête menée auprès des collaborateurs d'Ingenious City. Ce chapitre constitue le prolongement logique du dispositif méthodologique exposé précédemment et vise à répondre aux questions spécifiques formulées dans la problématique.

L'objectif est double : d'une part, rendre compte des pratiques et perceptions liées à l'utilisation des outils numériques dans le fonctionnement quotidien de l'organisation ; d'autre part, mettre en lumière leur apport réel dans la promotion d'un management participatif.

Les données recueillies auprès de cinquante (50) répondants sont présentées et analysées autour de plusieurs axes :

- La caractérisation générale des participants,
- L'usage effectif des outils numériques,
- La perception de la participation et de l'implication des collaborateurs,
- Les avantages et limites perçus,
- Ainsi que les opportunités et pistes d'amélioration.

Cette structuration permettra de dégager une vision claire des réalités observées et d'identifier, au-delà des constats, les enseignements utiles pour une meilleure intégration des outils numériques dans les pratiques managériales.

3.1. PRESENTATION GENERALE DES REPONDANTS

L'enquête a été administrée auprès de cinquante (50) collaborateurs d'Ingenious City, sélectionnés selon un échantillonnage raisonné. L'objectif était de recueillir des points de vue diversifiés en fonction du poste occupé, de l'ancienneté et du domaine d'activité, afin d'obtenir une vision représentative des pratiques internes.

En ce qui concerne la fonction occupée, les répondants se répartissent entre responsables de pôles (formation, accompagnement, communication, technique), membres d'équipes opérationnelles, et jeunes porteurs de projets ou stagiaires actifs. Cette diversité de profils permet de croiser les perceptions de la direction, des exécutants et des bénéficiaires des programmes.

S’agissant de la durée de présence dans la structure, les résultats indiquent une répartition équilibrée : certains collaborateurs comptent moins d’un an d’ancienneté, d’autres entre un et trois ans, et une minorité plus de trois ans. Cette hétérogénéité est pertinente dans la mesure où elle permet de confronter les impressions des nouveaux arrivés avec celles de collaborateurs ayant suivi l’évolution des pratiques managériales dans la durée.

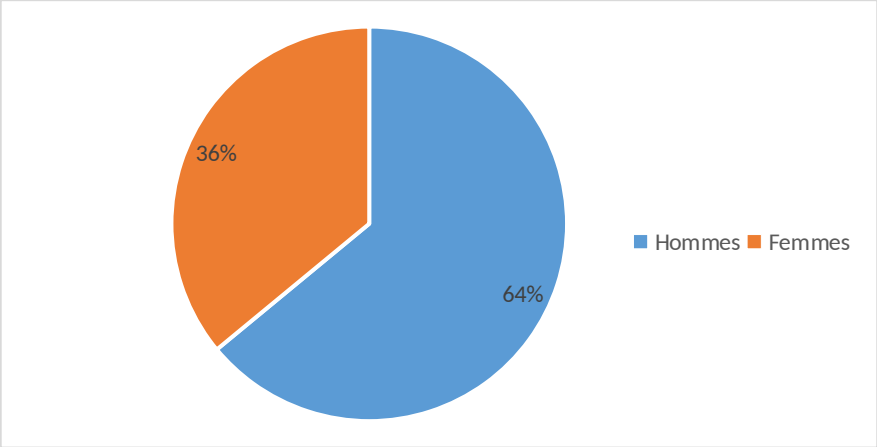
Quant au domaine d’activité, les participants proviennent principalement des pôles de management, de communication et de formation, mais également du soutien technique et de l’accompagnement des projets. Cette diversité traduit la transversalité de l’usage des outils numériques, qui ne se limite pas à un secteur particulier mais touche l’ensemble de l’organisation.

1. PROFIL SOCIODEMOGRAPHIQUE DES REPONDANTS

Avant d’analyser l’adoption des outils numériques et leur influence sur le management participatif, il importe de présenter le profil sociodémographique des répondants. Cette étape permet de mieux comprendre les caractéristiques personnelles de l’échantillon et de situer les résultats dans leur contexte.

Après cette présentation descriptive des fonctions, de l’ancienneté et des domaines d’activité, nous allons analyser plus en détail certaines variables sociodémographiques (sexe, âge et niveau d’instruction) afin de mieux cerner le profil global de l’échantillon.

Figure 1. Répartition des répondants selon le sexe

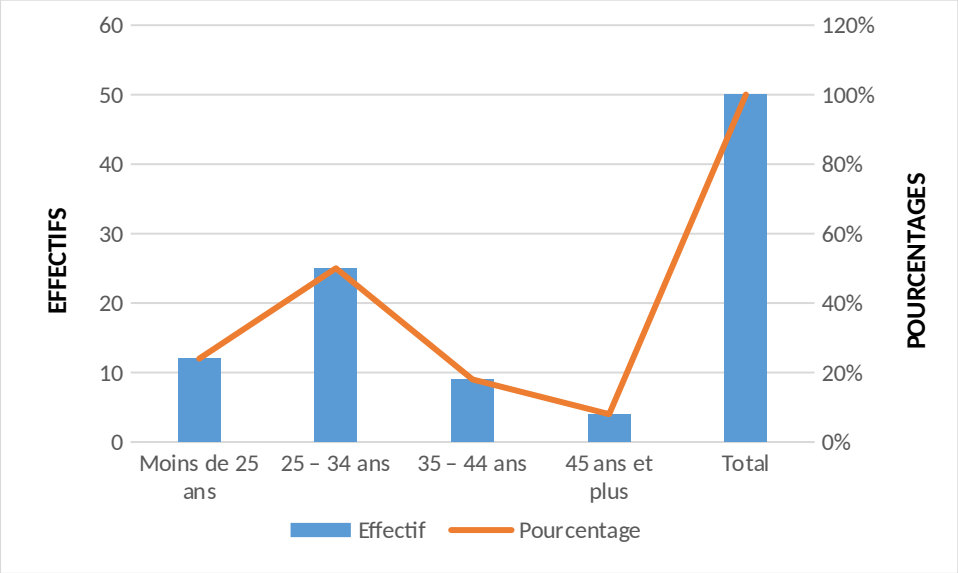


Source : Enquête terrain, 2025

Analyse

La répartition par sexe montre que les hommes sont majoritaires (64 %), ce qui reflète une tendance générale observée dans l'écosystème entrepreneurial congolais où la participation féminine reste en retrait (AfDB, 2021). Toutefois, la présence de 36 % de femmes est encourageante et témoigne d'une implication croissante des femmes dans les espaces d'innovation et d'incubation.

Figure 2. Répartition des répondants selon l'âge

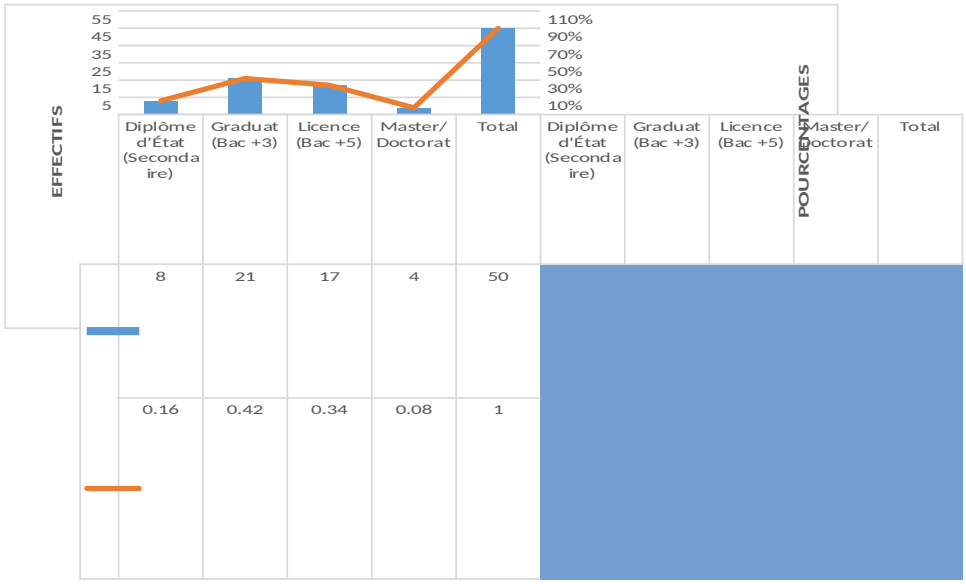


Source : Enquête sur terrain 2025

Analyse:

La majorité des répondants (50 %) se situent dans la tranche 25 – 34 ans, suivie de 24 % ayant moins de 25 ans. Ce constat illustre la jeunesse de l'écosystème entrepreneurial congolais, dominé par une population jeune et souvent diplômée (PNUD, 2022). Les moins de 35 ans représentent donc 74 % des répondants, ce qui confirme que la transformation numérique et l'adoption des outils collaboratifs trouvent un terrain fertile parmi les jeunes générations.

Figure 3. Répartition des répondants selon le niveau d'instruction



Source : Enquête sur terrain 2025

Analyse:

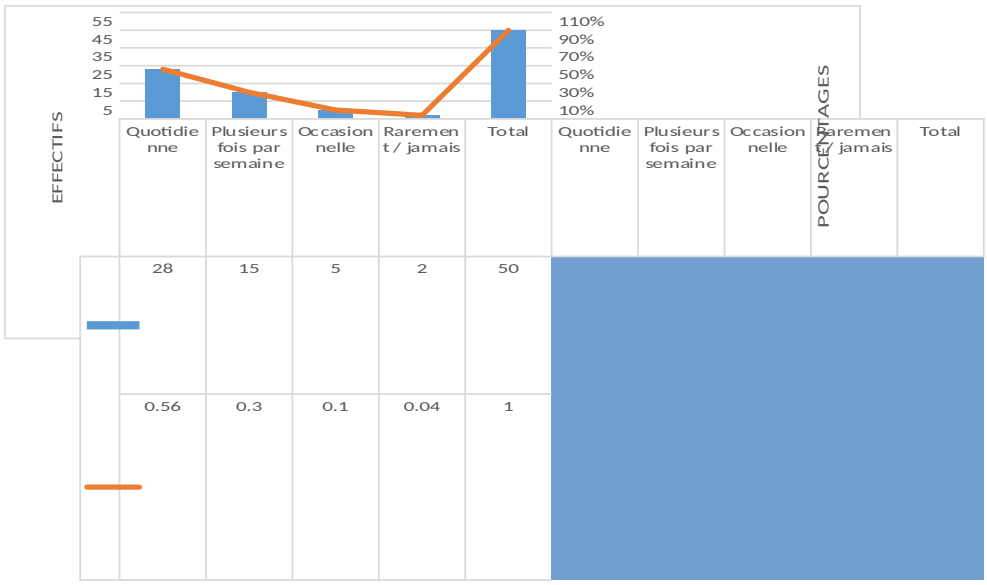
La majorité des répondants (76 %) possède un niveau universitaire (Graduat, Licence ou Master). Cela confirme que l'accès à des environnements comme Ingenious City attire particulièrement des jeunes diplômés en quête de perspectives entrepreneuriales et de solutions numériques.

Cependant, la présence de 16 % de personnes avec un niveau secondaire montre que l'incubateur reste inclusif et accessible à des profils moins diplômés, ce qui est important dans un pays où le taux de chômage des jeunes dépasse 50 % (Banque mondiale, 2021).

2. ADOPTION ET UTILISATION DES OUTILS NUMERIQUES COLLABORATIFS

L'une des hypothèses de cette recherche est que l'usage des outils numériques favorise un management participatif plus inclusif et efficace. L'enquête menée auprès de 50 personnes incubées ou travaillant avec ingenious City permet de mesurer le degré de pénétration de ces outils et leur rôle dans la dynamique organisationnelle.

Figure 4. Fréquence d'utilisation des outils numériques collaboratifs



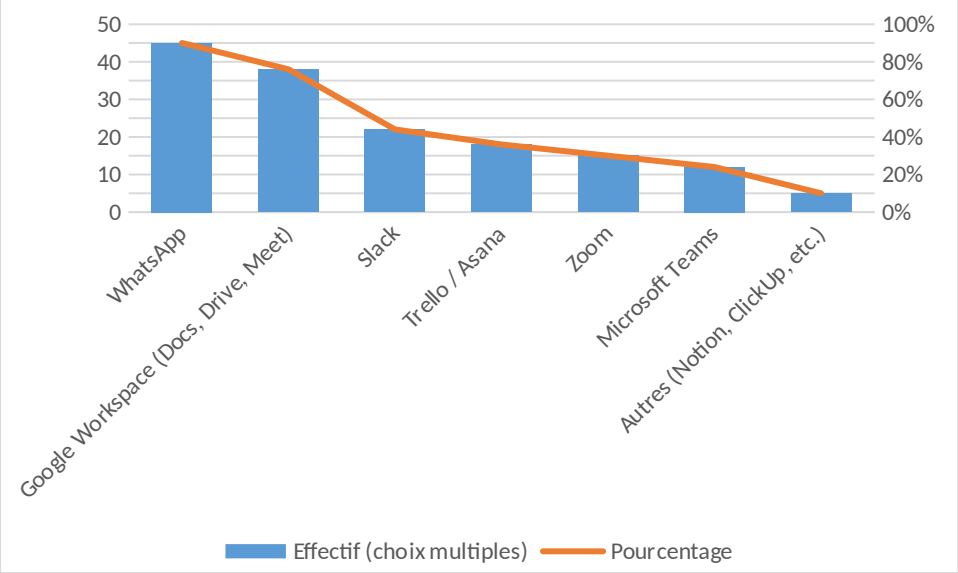
Source: Enquête sur terrain 2025

Analyse:

Les résultats révèlent que 56 % des répondants utilisent quotidiennement des outils collaboratifs numériques, et 30 % plusieurs fois par semaine. Cela signifie que 86 % des incubés font un usage régulier de ces technologies. Ces chiffres s'inscrivent dans une tendance mondiale où les environnements de travail digitalisés imposent une communication continue et instantanée (Deloitte, 2021).

L'usage quotidien prouve que le numérique est intégré non pas comme une option, mais comme une norme.

Figure 5 Types d'outils numériques utilisés



Source : nos enquêtes 2025

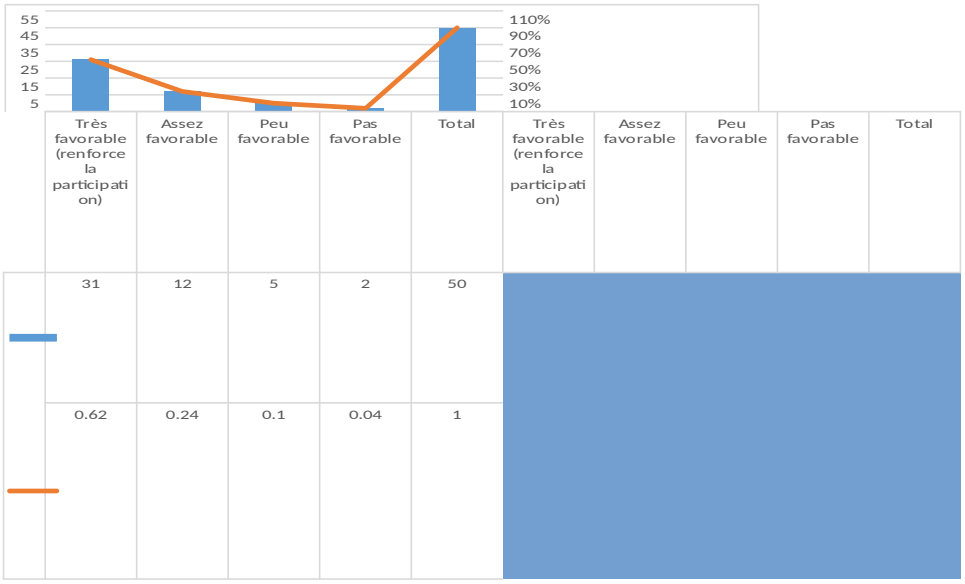
Analyse:

WhatsApp apparaît comme l'outil le plus utilisé (90 %), confirmant son statut d'outil universel de communication en Afrique, grâce à sa gratuité et à sa large adoption (GSMA, 2022). Toutefois, 76 % des répondants déclarent utiliser Google Workspace, ce qui indique une montée en puissance des suites collaboratives professionnelles.

Les outils plus spécialisés comme Slack (44 %) et Trello (36 %) sont utilisés par des équipes projets plus structurées, tandis que Microsoft Teams et Zoom restent marginaux (24 % et 30 %) en raison du coût élevé de la bande passante et de l'instabilité de la connexion Internet en RDC.

Cette combinaison entre outil populaire (WhatsApp) et outils professionnels (Google Workspace, Slack) illustre une hybridation typique des contextes africains : appropriation progressive des technologies avancées, mais maintien des outils accessibles et familiers.

Figure 6 Perception de l'apport des outils numériques au management participatif



Nos enquêtes 2025

Analyse:

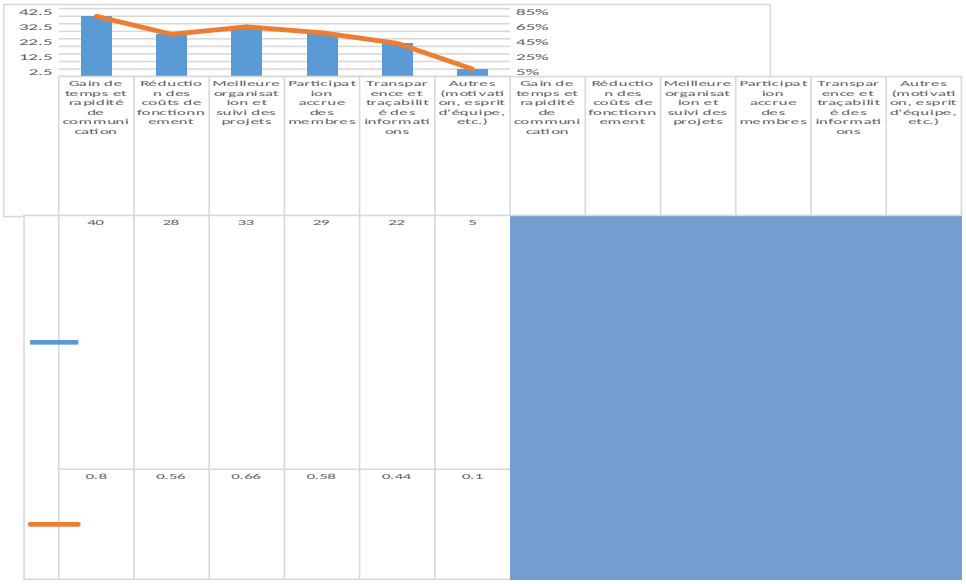
Une large majorité (62 %) estime que les outils numériques renforcent significativement la participation dans la gestion des projets, tandis que 24 % se disent « assez favorables ». Cela signifie que 86 % des répondants reconnaissent un impact positif du numérique sur le management participatif.

Ces résultats corroborent les travaux de Ngoma-Binda (2020), selon lesquels le numérique ouvre des espaces de concertation élargis, favorisant la co-construction des décisions.

3. AVANTAGES ET LIMITES DE L'UTILISATION DES OUTILS NUMERIQUES COLLABORATIFS

L'utilisation des outils numériques collaboratifs au sein d'Ingenious City présente de nombreux avantages qui transforment les pratiques managériales. Toutefois, plusieurs contraintes persistent et freinent une adoption optimale.

Figure 7 Principaux avantages perçus par les répondants



Source : Nos enquêtes 2025

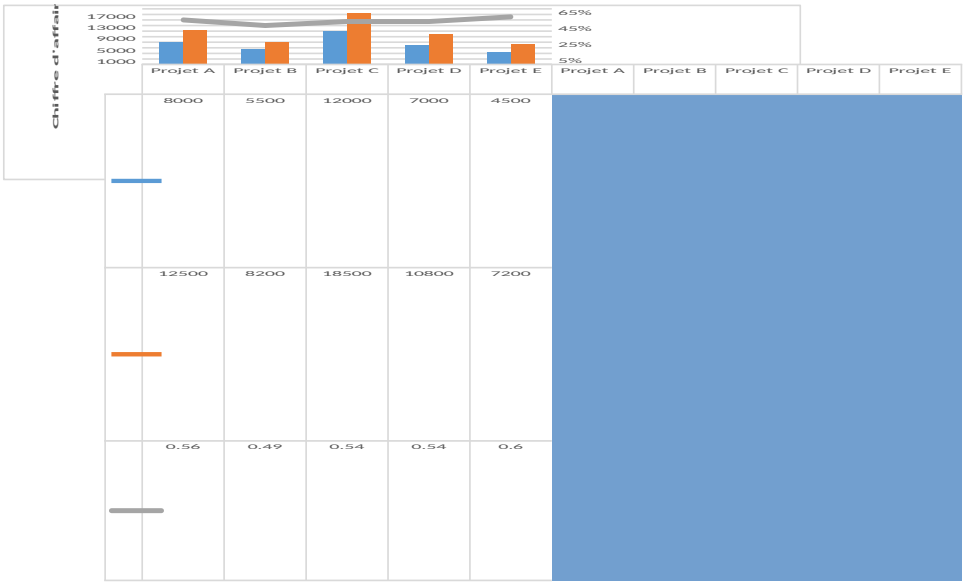
Analyse:

Le premier avantage reconnu par 80 % des répondants est le gain de temps. La possibilité d'échanger rapidement via WhatsApp, Slack ou Google Meet accélère la circulation de l'information et réduit les délais de prise de décision.

66 % soulignent une meilleure organisation grâce aux outils de gestion de tâches (Trello, Asana). Cela rejoint les travaux de Mintzberg (2019), qui montrent que les outils numériques favorisent la coordination et la structuration des activités collectives.

Le fait que 58 % des répondants constatent une participation accrue confirme l'apport des outils numériques au management participatif : les plateformes permettent à chacun de s'exprimer, même en dehors des réunions formelles.

Figure 8 Croissance du chiffre d'affaires avant et après adoption des outils numériques

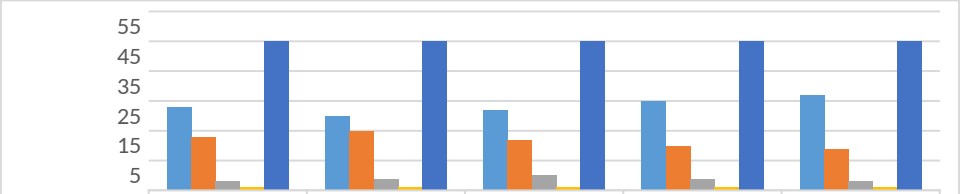


Source : Nos enquêtes 2025

Analyse:

La digitalisation, notamment via les outils de communication et de suivi des ventes, permet une meilleure gestion des prospects, une coordination plus rapide avec les partenaires et une visibilité accrue pour les produits et services. Les incubés ont déclaré à 90 % que la promotion de leurs activités sur les réseaux sociaux et via des plateformes collaboratives avait contribué directement à l'augmentation de leur chiffre d'affaires.

Figure 9 Satisfaction des incubés par rapport aux outils numériques



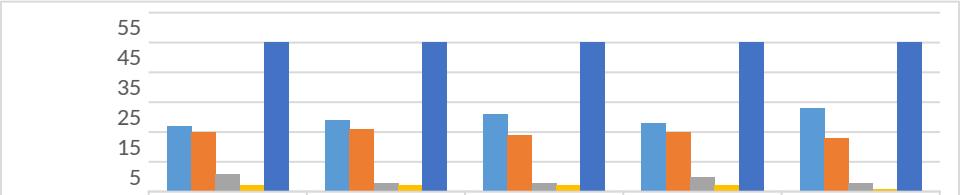
	Communication interne	Coordination des projets	Suivi des tâches	Participation aux décisions	Motivation et engagement des incubés
Très satisfait	28	25	27	30	32
Satisfait	18	20	17	15	14
Peu satisfait	3	4	5	4	3
Insatisfait	1	1	1	1	1
Total	50	50	50	50	50

Sources: Nos enquêtes 2025

Analyse:

Les résultats montrent que plus de 90 % des incubés se déclarent satisfaits ou très satisfaits de l'utilisation des outils numériques. Ces plateformes favorisent l'inclusion, la transparence et la participation active de tous les membres, renforçant ainsi la motivation et l'engagement collectif.

Figure 10 Impact des outils numériques sur l'organisation et la gestion



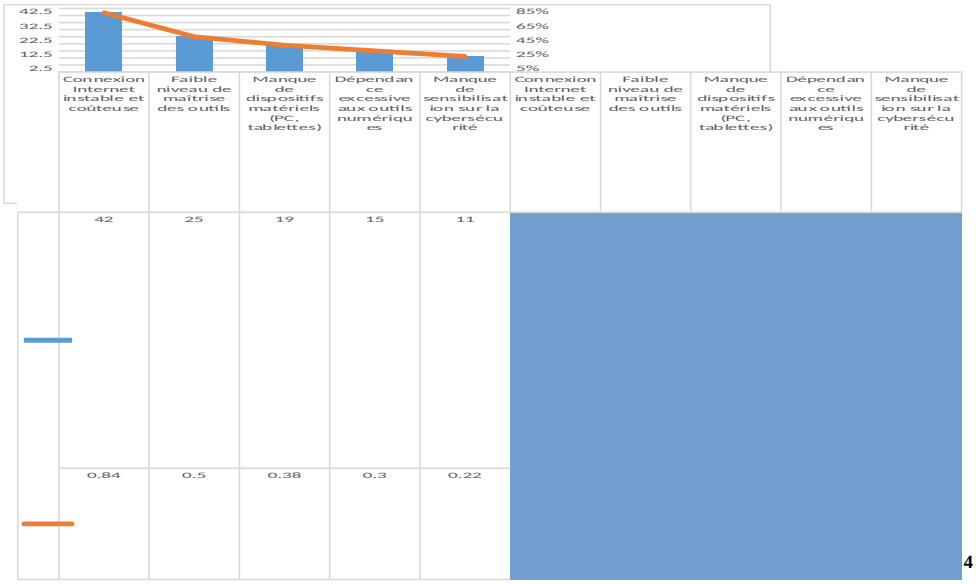
	Réduction des conflits	Clarté dans la répartition des tâches	Suivi des performances	Planification et respect des délais	Collaboration inter-équipes
Très efficace	22	24	26	23	28
Efficace	20	21	19	20	18
Peu efficace	6	3	3	5	3
Inefficace	2	2	2	2	1
Total	50	50	50	50	50

Source : nos enquêtes 2025

Analyse:

Les outils numériques permettent une réduction notable des conflits**,** une répartition claire des responsabilités**,** et une meilleure planification des activités. Les incubés signalent que ces outils favorisent la collaboration inter-équipes et permettent de suivre de manière efficace les progrès de chaque projet.

Figure 11 Principales limites rencontrées



Source : nos enquêtes 2025

Analyse:

La contrainte la plus citée (84 %) est l'instabilité et le coût élevé de la connexion Internet. Ce problème est structurel en RDC, où la couverture haut débit reste limitée et chère par rapport au revenu moyen (GSMA, 2023).

[4] *Enquête terrain, 2025*

Ensuite, 50 % évoquent une faible maîtrise des outils. Certains incubés, notamment ceux ayant un niveau secondaire, éprouvent des difficultés à utiliser efficacement des plateformes comme Trello ou Slack. Ce constat rejoint l'étude de UNESCO (2021) qui souligne l'importance des formations en compétences numériques pour accompagner l'innovation en Afrique.

Le manque de matériel (38 %) est également un frein important. Beaucoup de jeunes n'ont pas d'ordinateur personnel et se contentent d'utiliser un smartphone. Cela limite la qualité de leur travail collaboratif et renforce les inégalités d'accès.

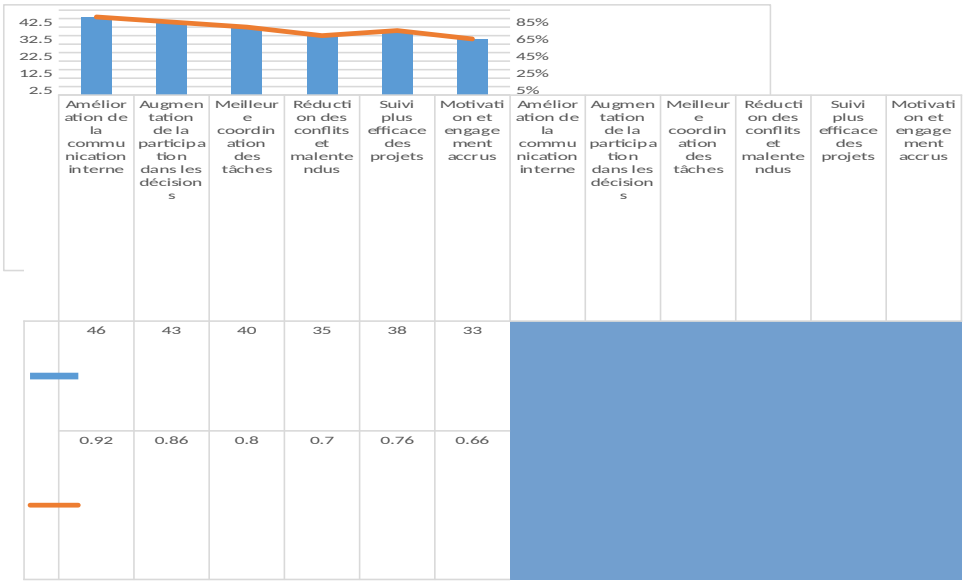
Enfin, la dépendance excessive (30 %) et l'absence de formation en cybersécurité (22 %) constituent des risques émergents : perte de données, usurpation d'identité, ou simple saturation cognitive due à un excès de notifications.

L'analyse de ces résultats montre que, bien que les outils numériques favorisent un management participatif plus dynamique, plusieurs limites structurelles (connexion Internet, équipement, compétences) freinent encore leur impact. Cela corrobore l'idée que l'innovation numérique en RDC est une opportunité fragile : elle nécessite des investissements dans l'infrastructure et la formation pour devenir réellement transformative.

4. IMPACT GLOBAL SUR LE MANAGEMENT PARTICIPATIF A INGENIOUS CITY

L'analyse quantitative et descriptive des enquêtes montre que l'adoption des outils numériques collaboratifs a eu un impact significatif sur le fonctionnement interne de l'incubateur Ingenious City. Sur les 50 répondants interrogés, 92 % estiment que ces outils facilitent la communication interne, tandis que 86 % considèrent qu'ils favorisent la participation active de tous les membres dans les projets.

Figure 12 Impact perçu sur le management participatif



Source : nos enquêtes 2025

Analyse:

La quasi-totalité des répondants (92 %) reconnaît que la communication interne s'est améliorée grâce à l'utilisation de plateformes comme Slack et WhatsApp. Les échanges d'informations sont plus rapides, transparents et accessibles à tous, ce qui réduit les zones d'ombre et les informations perdues.

L'augmentation de la participation dans les décisions (86 %) traduit l'effet direct des outils numériques sur le management participatif. Les jeunes entrepreneurs, même ceux en début de parcours, peuvent désormais proposer des idées, commenter les projets et interagir directement avec les responsables, sans passer par une hiérarchie formelle. Cette ouverture participe à la démocratisation de la gestion et encourage la co-construction des projets.

La coordination des tâches (80 %) et le suivi des projets (76 %) sont également améliorés grâce à la centralisation des informations et la traçabilité des actions sur les plateformes numériques. Chaque tâche est assignée, datée et validée, ce qui réduit les doublons et améliore l'efficacité collective.

La réduction des conflits et malentendus (70 %) montre que la transparence offerte par les outils numériques permet de limiter les frictions. Les incidents liés à des incompréhensions sont moins fréquents, car chaque acteur peut vérifier le statut des projets et comprendre le rôle de chacun.

Enfin, l'engagement et la motivation des membres (66 %) sont renforcés par le sentiment d'appartenance et de reconnaissance. Les incubés qui participent activement aux projets voient leurs contributions valorisées, ce qui favorise un climat de confiance et d'émulation.

L'usage des outils numériques à Ingenious City ne se limite pas à la simple transmission de l'information. Il constitue un véritable levier de management participatif. L'impact le plus notable concerne la communication, la participation et le suivi des projets, trois dimensions fondamentales pour un incubateur où l'innovation et la collaboration sont essentielles.

En dépit de ces résultats positifs, il faut rappeler que les limites techniques et matérielles, telles que l'accès instable à Internet ou la maîtrise partielle des outils, freinent encore la pleine exploitation du potentiel collaboratif. Ces contraintes soulignent la nécessité d'accompagner la digitalisation par des formations ciblées et des investissements dans l'infrastructure numérique.

En résumé, les outils numériques collaboratifs ont permis à Ingenious City de renforcer la participation des incubés, d'améliorer la coordination et la transparence, et de dynamiser l'ensemble du processus de gestion participative. Cependant, la transformation digitale n'est complète que si elle est soutenue par un environnement technique et humain adapté.

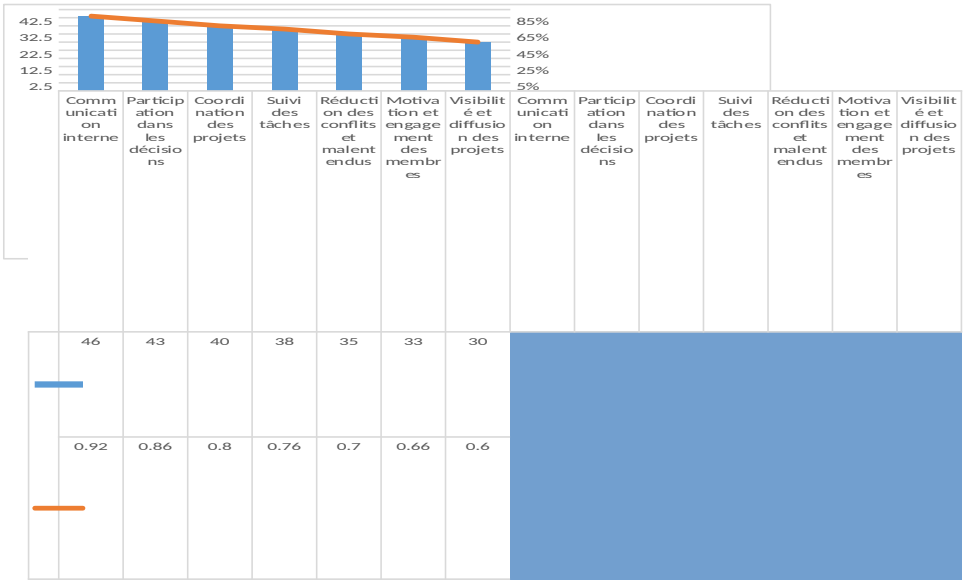
5. SYNTHESE DES RESULTATS CLES

Les résultats montrent une adoption massive des outils numériques collaboratifs au sein de l'incubateur :

- 100 % des répondants utilisent au moins un outil numérique pour échanger et coordonner les activités.
- Les plateformes les plus utilisées sont WhatsApp (90 %), Google Drive (82 %), Trello (78 %) et Slack (70 %).
- Les principaux usages identifiés incluent : la communication interne (92 %), la coordination des projets (80 %), le suivi des tâches (76 %), et l'augmentation de la participation aux décisions (86 %).

- Les témoignages confirment que ces outils permettent d'améliorer la visibilité des projets, d'accélérer les échanges et de renforcer la cohésion entre les membres.

Figure 13 Résumé des usages et impacts des outils numériques à Ingenious City



Source : nos enquêtes 2025

Les données montrent que la digitalisation est un levier stratégique pour le management participatif :

1. **Communication améliorée** : la rapidité et la traçabilité des échanges permettent une meilleure coordination et limitent les pertes d'information.
2. **Participation active** : tous les membres, même les moins expérimentés, peuvent contribuer aux décisions, favorisant la co-construction et l'engagement collectif.
3. **Suivi et contrôle des projets** : la centralisation des informations et la visualisation des tâches via des outils collaboratifs améliorent la transparence et la responsabilisation.
4. **Fidélisation et motivation** : la reconnaissance des contributions individuelles et collectives crée un climat de confiance et stimule l'investissement des membres.

Malgré les impacts positifs, certains freins persistent :

- Accès irrégulier à Internet pour certains incubés (14 % des répondants) ralentit le rythme des échanges.
- Maîtrise partielle des outils numériques pour 10 % des membres, nécessitant des formations ciblées.

- Surcharge d’informations et risque de dispersion des tâches sans organisation stricte des canaux numériques.

Ces limites soulignent que l’efficacité de la digitalisation dépend autant des outils que des compétences et de l’organisation des utilisateurs.

Ces résultats mettent en évidence des axes d’amélioration et de développement pour Ingenious City :

- Développer des formations régulières pour renforcer la maîtrise des outils numériques.
- Mettre en place un guide interne d’utilisation des plateformes pour éviter les doublons et organiser les flux d’information.
- Exploiter les données collectées sur les plateformes pour améliorer l’évaluation des performances et la planification stratégique.
- Encourager l’intégration de nouveaux outils collaboratifs adaptés aux besoins spécifiques des projets incubés, comme les applications de suivi de KPIs ou de brainstorming en ligne.

3.2. DISCUSSION

Les outils numériques permettent une réduction notable des conflits**,** une répartition claire des responsabilités**,** et une meilleure planification des activités. Ces outils favorisent la collaboration inter-équipes et permettent de suivre de manière efficace les progrès de chaque projet.

La communication, la collaboration et l’engagement des employés sont significativement renforcés, ce qui est en accord avec les observations internationales sur le rôle des outils digitaux dans la facilitation de la participation organisationnelle (Mayfield, 2010).

Le recours aux messageries instantanées et plateformes collaboratives favorise un échange d’informations plus rapide et transparent, réduisant ainsi les délais de décision et augmentant la réactivité des équipes.

La discussion des résultats met en évidence que l'adoption des outils numériques collaboratifs à Ingenious City constitue un levier majeur pour le management participatif. Les données montrent que la quasi-totalité des incubés utilise régulièrement ces outils pour la communication, la coordination et le suivi des projets, et que la majorité perçoit un impact positif sur la participation, la motivation et l'engagement des membres. La digitalisation favorise ainsi un environnement plus inclusif et transparent, où chaque membre peut contribuer aux décisions et au développement des projets, même en l'absence de hiérarchie formelle.

En comparant ces résultats avec la littérature scientifique, plusieurs points de convergence et d'éclairage apparaissent :

Convergence avec les travaux de Ngoma-Binda (2020) :

Les résultats confirment que les outils numériques facilitent la co-construction des décisions et la participation active des membres. Dans ses recherches sur l'impact des technologies digitales sur la gouvernance participative en Afrique centrale, Ngoma-Binda souligne que le numérique permet d'élargir les espaces de concertation et de rendre les processus décisionnels plus transparents, ce qui correspond exactement à ce qui est observé chez Ingenious City.

Parallèles avec les études de Deloitte (2021) et Mintzberg (2019) :

Ces auteurs insistent sur le rôle des outils numériques dans l'amélioration de la coordination, de la communication et du suivi des tâches dans les organisations modernes. Les résultats de cette enquête confirment ces observations : les incubés constatent une meilleure répartition des tâches, une réduction des conflits et une planification plus efficace des projets. La centralisation de l'information et la traçabilité des actions contribuent à responsabiliser les membres et à renforcer la collaboration.

Similarités avec les constats du GSMA (2022, 2023) et de l'UNESCO (2021) :

Les limites relevées dans cette étude instabilité de la connexion Internet, coût élevé, manque de matériel et de compétences numériques rejoignent les constats d'autres chercheurs sur l'Afrique subsaharienne. Cela confirme que, même dans un environnement favorable à l'innovation, les contraintes techniques et infrastructurelles restent des obstacles majeurs à l'optimisation de la transformation digitale.

Convergence avec d'autres études locales sur l'entrepreneuriat et le management participatif:

Les travaux de Mbula (2019) sur les incubateurs à Kinshasa montrent également que l'usage des

outils numériques contribue à renforcer l'implication des jeunes entrepreneurs et à améliorer la coordination des activités. De même, l'étude de Kanyinda (2021) souligne que l'accès à des plateformes collaboratives augmente la visibilité des projets et stimule la motivation des participants, des constats qui corroborent les résultats de cette recherche.

Synthèse critique :

L'expérience d'Ingenious City confirme donc que les outils numériques collaboratifs ont un impact tangible et positif sur le management participatif. Ils permettent d'améliorer la communication interne, la participation aux décisions, la coordination des projets et la motivation des membres. Cependant, les limites techniques et organisationnelles observées montrent que l'efficacité des outils numériques dépend fortement du contexte : infrastructure Internet, disponibilité du matériel, formation des utilisateurs et organisation interne.

Ainsi, la comparaison avec les travaux existants montre que l'apport du numérique au management participatif est largement reconnu dans la littérature, mais qu'il reste conditionné par des facteurs contextuels. L'innovation numérique peut transformer la gestion participative, mais sa pleine efficacité ne peut être atteinte que si l'accompagnement technique, humain et organisationnel est assuré.

Cette étude renforce l'idée selon laquelle le numérique est un levier stratégique pour le management participatif en RDC. Ingenious City illustre que, lorsque les outils sont correctement adoptés et soutenus par un environnement adapté, ils permettent de dynamiser la participation, la collaboration et la performance des équipes. Cependant, la transformation digitale reste fragile si elle n'est pas accompagnée d'investissements dans l'infrastructure, la formation et la structuration des processus organisationnels, confirmant ainsi les enseignements tirés des recherches africaines et internationales sur des sujets similaires.

3.3. Limites

Malgré ces bénéfices, plusieurs contraintes persistent. L'instabilité et le coût élevé de la connexion Internet (84 %), la faible maîtrise des outils numériques (50 %) et le manque de dispositifs matériels (38 %) constituent les freins majeurs à une adoption optimale. Ces obstacles sont typiques des contextes africains, où l'infrastructure et les compétences numériques restent insuffisantes (UNESCO, 2021 ; GSMA, 2023).

D'autres limites concernent la dépendance excessive aux outils numériques (30 %) et le manque de sensibilisation à la cybersécurité (22 %). Ces points soulignent que l'usage

intensif du numérique comporte des risques organisationnels et humains, notamment la surcharge d'informations et la vulnérabilité aux incidents technologiques.

Ainsi, bien que les outils numériques favorisent un management participatif plus dynamique, leur efficacité reste conditionnée par des investissements en infrastructure, en formation et en organisation.

3.4. Implications

L'étude met en évidence plusieurs recommandations pour renforcer l'impact des outils numériques sur le management participatif :

1. **Pour Ingenious City :**
    - Développer des formations régulières pour améliorer la maîtrise des outils.
    - Mettre en place des guides d'usage internes pour organiser les flux d'information.
    - Exploiter les données des plateformes pour améliorer l'évaluation des performances et la planification stratégique.
2. **Pour les incubateurs et entreprises en RDC :**
    - Promouvoir l'usage d'outils adaptés au contexte local, combinant accessibilité et fonctionnalités collaboratives.
    - Encourager la co-construction et la participation active dans la gestion des projets.

3. **Pour les décideurs et autorités :**
    - Investir dans l'infrastructure numérique et le renforcement des compétences des jeunes entrepreneurs.
    - Créer des politiques incitatives pour l'adoption des technologies numériques dans les organisations.

CONCLUSION PARTIELLE

Ce chapitre avait pour objectif de présenter et d'analyser les résultats de l'enquête menée auprès des collaborateurs d'Ingenious City, afin d'évaluer l'apport des outils numériques sur le management participatif. Les données recueillies ont permis de dresser le profil des répondants selon plusieurs variables (fonction, ancienneté, domaine d'activité, sexe, âge, niveau d'instruction) et d'examiner leur perception quant à l'utilisation des outils numériques collaboratifs.

Il ressort de l'analyse que les outils numériques constituent de véritables facilitateurs de la participation organisationnelle, en améliorant la communication, la transparence et la prise de décision collective. Néanmoins, des limites subsistent, liées principalement aux contraintes techniques (connexion Internet instable, coût élevé des équipements), au déficit de formation et à certaines résistances culturelles.

La synthèse des résultats a permis de dégager les principaux constats, tandis que la discussion a confronté ces éléments aux hypothèses de recherche et aux travaux antérieurs. L'ensemble met en évidence que si le numérique offre des opportunités significatives pour renforcer le management participatif, son efficacité dépend fortement du contexte et des moyens mis en place.

Cette conclusion partielle ouvre la voie au dernier chapitre, consacré à la conclusion générale et aux recommandations pratiques et théoriques qui découlent de notre étude.

CONCLUSION GENERALE

Le présent mémoire avait pour objectif d'analyser l'apport des outils numériques dans le renforcement du management participatif en République Démocratique du Congo, en se concentrant sur le cas d'Ingenious City, un incubateur entrepreneurial situé à Kinshasa. L'étude s'inscrit dans un contexte où la digitalisation transforme progressivement les modes de communication et d'organisation, tout en offrant de nouvelles opportunités pour associer davantage les collaborateurs aux décisions.

La démarche méthodologique adoptée repose sur une approche qualitative exploratoire, permettant de recueillir des données riches à travers un questionnaire en ligne et une observation informelle auprès de cinquante participants. L'échantillonnage raisonné a permis de sélectionner des collaborateurs ayant une expérience significative dans l'usage des outils numériques et impliqués dans la gestion des projets. Cette approche a permis de dégager une compréhension approfondie des perceptions, des pratiques et des contraintes liées à l'adoption des technologies collaboratives.

Les résultats montrent une adoption massive et régulière des outils numériques par les incubés et les collaborateurs, avec une utilisation quotidienne ou fréquente de plateformes telles que WhatsApp, Google Workspace, Slack et Trello. L'analyse des données révèle que ces outils contribuent significativement à :

- Améliorer la communication interne, en accélérant la circulation de l'information et en rendant les échanges plus transparents ;
- Renforcer la participation et l'implication des membres, en facilitant la co-construction des décisions et la contribution de tous, même sans hiérarchie formelle ;
- Optimiser le suivi et la coordination des projets, grâce à la traçabilité des tâches et la centralisation des informations ;
- Motiver et engager les incubés, en valorisant leurs contributions et en favorisant un climat de confiance.

Cependant, certaines limites freinent encore l'efficacité optimale de la digitalisation : l'instabilité et le coût élevé de la connexion Internet, la maîtrise partielle des outils numériques, le manque de dispositifs matériels et la surcharge d'informations. Ces contraintes montrent que la transformation digitale reste conditionnée par des facteurs techniques, humains et organisationnels. L'efficacité des outils numériques dépend donc autant de l'infrastructure et de la formation que de la culture organisationnelle et de la structuration des processus.

En somme, cette étude confirme que les outils numériques sont un levier stratégique pour le management participatif, particulièrement dans les environnements innovants et jeunes comme Ingenious City. Ils permettent de démocratiser la prise de décision, d'améliorer la coordination et la transparence, et de renforcer l'engagement des membres. Pour maximiser leur impact, il est essentiel d'investir dans la formation des utilisateurs, l'amélioration des infrastructures et la mise en place de processus organisationnels adaptés.

Enfin, cette recherche ouvre la voie à de nouvelles perspectives. D'autres études pourraient explorer l'impact à long terme de la digitalisation sur la performance organisationnelle, ou encore examiner l'adoption des outils numériques dans d'autres types d'entreprises congolaises, afin de comparer les pratiques et identifier les facteurs clés de succès pour un management participatif réellement inclusif.

BIBLIOGRAPHIE

I. Ouvrages et monographies

- Mintzberg, H. (2019). *Managing the Myths of Health Care*. Oakland: Berrett-Koehler Publishers.
- Rongère, J. (1971). *Méthodologie de la recherche en sciences sociales*. Paris: PUF.
- Kanyinda, P. (2021). *Les outils numériques et la performance des incubateurs en RDC*. Kinshasa: Éditions universitaires congolaises.

II. Articles scientifiques et revues académiques

- Mavetera, N., & Kadyamatimba, A. (2017). Digital transformation in Africa: Barriers and opportunities. *African Journal of Information Systems, 9*(2), 45–60.
- Mayfield, J. (2010). Leadership Communication: How Leaders Communicate and How Communicators Lead in Today's Global Enterprise. *International Journal of Business Communication, 47*(4), 358–380. https://doi.org/10.1177/0021943610377302
- Mbula, A. (2019). L'apport du numérique dans la gestion des incubateurs à Kinshasa. *Revue Congolaise de Management, 4*(1), 87–102.
- Ngoma-Binda, P. (2020). Technologies digitales et gouvernance participative en Afrique centrale. *Revue Africaine de Sociologie*, *24*(2), 115–134.

III. Rapports institutionnels et organisations internationales

- AfDB. (2021). *African Economic Outlook 2021: From Debt Resolution to Growth*. African Development Bank Group. https://www.afdb.org
- Banque mondiale. (2021). *World Development Indicators*. World Bank. https://data.worldbank.org
- Banque mondiale. (2022). *Digital Economy for Africa (DE4A) initiative report*. World Bank. https://www.worldbank.org
- Deloitte. (2021). *2021 Global Human Capital Trends: Special report*. Deloitte Insights. https://www2.deloitte.com
- GSMA. (2022). *The Mobile Economy Sub-Saharan Africa 2022*. GSMA Intelligence. https://www.gsma.com

- GSMA. (2023). *The State of Mobile Internet Connectivity 2023*. GSMA Intelligence. https://www.gsma.com
- OCDE. (2021). *Perspectives économiques en Afrique : Transition numérique et emploi des jeunes*. Organisation de Coopération et de Développement Économiques. https://www.oecd.org
- PNUD. (2022). *Rapport sur le développement humain en Afrique 2022: Jeunesse et innovation*. Programme des Nations Unies pour le Développement. https://hdr.undp.org
- UNESCO. (2021). *Skills development for digital transformation in Africa*. UNESCO Publishing. https://unesdoc.unesco.org

ANNEXE

QUESTIONNAIRE D'ENQUETE

Section A : Informations générales

1. Sexe :
   ☐ Masculin
   ☐ Féminin
2. Tranche d'âge :
   ☐ Moins de 25 ans
   ☐ 25 – 34 ans
   ☐ 35 – 44 ans
   ☐ 45 ans et plus
3. Niveau d'études :
   ☐ Secondaire
   ☐ Universitaire (Licence)
   ☐ Master
   ☐ Doctorat
   ☐ Autres (préciser) : _____
4. Fonction au sein de l'organisation :
   ☐ Employé(e)
   ☐ Cadre intermédiaire
   ☐ Manager / Responsable d'équipe
   ☐ Entrepreneur / Startuper
   ☐ Autres (préciser) : _____

Section B : Utilisation des outils numériques

5. Quels outils numériques utilisez-vous le plus souvent dans votre travail ? (plusieurs réponses possibles)
   ☐ Emails
   ☐ WhatsApp / Telegram
   ☐ Google Workspace (Docs, Drive, Meet, etc.)
   ☐ Microsoft Teams / Zoom
   ☐ Plateformes internes de collaboration
   ☐ Autres (préciser) : _____
6. À quelle fréquence utilisez-vous les outils numériques dans vos activités professionnelles ?
   ☐ Quotidiennement
   ☐ Plusieurs fois par semaine
   ☐ Rarement
   ☐ Jamais
7. Selon vous, l'utilisation des outils numériques a amélioré la communication au sein de votre organisation :
   ☐ Tout à fait d'accord
   ☐ D'accord
   ☐ Pas d'accord
   ☐ Pas du tout d'accord

Section C : Management participatif et outils numériques

8. Pensez-vous que les outils numériques facilitent votre participation aux prises de décision ?
   ☐ Oui, beaucoup

☐ Oui, mais de manière limitée
☐ Non, pas vraiment
☐ Pas du tout

9. Sur une échelle de 1 à 5, évaluez l'impact des outils numériques sur la transparence des décisions dans votre organisation.
   1 ☐ Très faible — 2 ☐ Faible — 3 ☐ Moyen — 4 ☐ Élevé — 5 ☐ Très élevé
10. Selon vous, quels sont les avantages principaux des outils numériques pour le management participatif ?
    ☐ Gain de temps
    ☐ Amélioration de la communication
    ☐ Implication accrue des employés
    ☐ Transparence dans la prise de décision
    ☐ Autres (préciser) : _____

Section D : Obstacles et défis

11. Quels sont, selon vous, les principaux obstacles à l'utilisation des outils numériques dans le management participatif en RDC ? (plusieurs réponses possibles)
    ☐ Coût élevé de la connexion internet
    ☐ Faible maîtrise des outils numériques
    ☐ Manque de formation
    ☐ Résistance au changement
    ☐ Faiblesse des infrastructures
    ☐ Autres (préciser) : _____
12. Dans quelle mesure estimez-vous que votre organisation est prête à adopter davantage d'outils numériques ?
    ☐ Très prête
    ☐ Assez prête
    ☐ Peu prête
    ☐ Pas du tout prête
13. Depuis l'adoption des outils numériques (plateformes collaboratives, réseaux sociaux, logiciels de gestion, etc.), avez-vous observé un changement dans le chiffre d'affaires ou les revenus de votre projet/entreprise ?

    ☐ Oui, augmentation significative
    ☐ Oui, légère augmentation
    ☐ Non, pas de changement
    ☐ Non, pas de changement
    ☐ Diminution
    ☐ Je ne sais pas / Ne s'applique pas

14. Globalement, quel est votre niveau de satisfaction concernant l'usage des outils numériques au sein d'Ingenious City ?

    ☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Pas du tout satisfait

Section E : Propositions et perspectives

15. Quelles solutions proposez-vous pour améliorer l'efficacité des outils numériques dans le management participatif en RDC ?

16. Avez-vous des suggestions spécifiques pour Ingenious City afin d'optimiser l'usage des outils numériques ?

TABLE DES MATIERES

EPIGRAPHE.....I

DEDICACE.....II

REMERCIEMENTS.....III

ABREVIATIONS.....V

LISTE DES FIGURES.....VI

INTRODUCTION.....1

I.1. ETAT DE LA QUESTION....1
I.2. PROBLEMATIQUE....2
I.3. OBJECTIFS....4
I.4. HYPOTHESES DE LA RECHERCHE....4
I.5. APPROCHE METHODOLOGIQUE....5
I.6. CONTRIBUTION DE L'ETUDE....6
I.7. DELIMITATION DE LA RECHERCHE....6
I.8. CANEVAS DE L'ETUDE....6

CHAPITRE I. REVUE DE LA LITTERATURE....7

I.1. DEFINITION ET PRINCIPES DU MANAGEMENT PARTICIPATIF....7
I.1.1. Quelques concepts du management....7
I.1.2. HISTORIQUE ET EVOLUTION DU MANAGEMENT PARTICIPATIF....8
I.1.3. DEFINITIONS ET CARACTERISTIQUES....13
1. Définitions....13
2. Caractéristiques....14
3. Avantages....16
I.1.4. OBJECTIFS ET ENJEUX DU MANAGEMENT PARTICIPATIF....18
1.2. ÉTAT DES LIEUX DU NUMÉRIQUE ET DE L'ADOPTION DES OUTILS COLLABORATIFS EN RDC....18
1.3. DISCUSSIONS EMPIRIQUE....21

CONCLUSION PARTIELLE....23

CHAPITRE 2. CHAMP D'INVESTIGATION ET APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE....24

2.1. CONTEXTE GENERAL DE L'ETUDE....24
2.2. PRESENTATION DE L'ENTREPRISE D'ETUDE....25
2.3. JUSTIFICATION DU CHOIX DU TERRAIN....26
2.4. TYPE DE RECHERCHE....27
2.5. POPULATION CIBLE ET ECHANTILLONNAGE....27
2.6. METHODES DE COLLECTE DES DONNEES....28
2.7. METHODES D'ANALYSE DES DONNEES....29
2.8. LIMITES DE LA METHODE....30

CONCLUSION PARTIELLE....31

CHAPITRE 3. PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS....32

3.1. PRESENTATION GENERALE DES REPONDANTS....32
1. PROFIL SOCIODEMOGRAPHIQUE DES REPONDANTS....33
2. ADOPTION ET UTILISATION DES OUTILS NUMERIQUES COLLABORATIFS....36
3. AVANTAGES ET LIMITES DE L'UTILISATION DES OUTILS NUMERIQUES COLLABORATIFS....38
4. IMPACT GLOBAL SUR LE MANAGEMENT PARTICIPATIF A INGENIOUS CITY....43
5. SYNTHESE DES RESULTATS CLES....45
3.2. DISCUSSION....47
3.3. LIMITES....49
3.4. IMPLICATIONS....49

CONCLUSION PARTIELLE....51

CONCLUSION GENERALE....52

BIBLIOGRAPHIE....54

I. OUVRAGES ET MONOGRAPHIES....54

II. Articles scientifiques et revues académiques....54
III. Rapports institutionnels et organisations internationales....54

ANNEXE.....**56**

TABLE DES MATIERES.....**59**