

Management stratégique des relations sociales et cartographie des parties prenantes : vers un modèle conceptuel intégratif de la stabilité sociale des entreprises publiques congolaises

Strategic Management of Social Relations and Stakeholder Mapping: Towards an Integrative Conceptual Model of Social Stability in Congolese Public Enterprises.

Auteur 1 : KABAMBA MUKINAYI Pascal.

KABAMBA MUKINAYI Pascal, (ORCID :0009-0007-9540-0937)

Chef de Travaux

Haute École de Commerce de Kinshasa (HEC Kinshasa), République démocratique du Congo

Chercheur en management stratégique des relations sociales, théorie des organisations et gestion des ressources humaines.

Axes de recherche : management stratégique des relations sociales, théorie des organisations, management des organisations, gouvernance des entreprises publiques, gouvernance sociale, dialogue social, gestion des conflits, leadership organisationnel et mobilisateur et gestion des ressources humaines

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : KABAMBA MUKINAYI .P (2026) « Management stratégique des relations sociales et cartographie des parties prenantes : vers un modèle conceptuel intégratif de la stabilité sociale des entreprises publiques congolaises », African Scientific Journal « Volume 03, Num 37 » pp: 0081– 0102.



DOI : 10.5281/zenodo.21371930

Copyright © 2026 – ASJ



Résumé

Les entreprises publiques congolaises évoluent dans un environnement caractérisé par des transformations institutionnelles, des exigences accrues de performance et des tensions sociales persistantes. Dans ce contexte, la stabilité sociale constitue un enjeu majeur de gouvernance et de pérennité organisationnelle. Toutefois, les travaux portant sur le management stratégique des relations sociales, la cartographie des parties prenantes et la stabilité sociale demeurent largement fragmentés, sans proposer un cadre conceptuel intégrant ces trois dimensions. Cet article vise à combler cette lacune en proposant un modèle conceptuel intégratif adapté aux entreprises publiques congolaises. La recherche s'appuie sur une revue intégrative de la littérature mobilisant des ouvrages scientifiques, des articles évalués par les pairs, des rapports institutionnels et des textes juridiques publiés entre 1984 et 2025. L'analyse met en évidence que le management stratégique des relations sociales favorise la stabilité sociale lorsqu'il est soutenu par une cartographie rigoureuse des parties prenantes, tandis que la théorie de la régulation sociale et les valeurs de l'Ubuntu permettent de mieux comprendre les mécanismes de coordination et de coopération dans le contexte africain. Le principal apport de cette recherche réside dans la proposition d'un cadre conceptuel original articulant ces différents construits. Ce modèle offre aux chercheurs une base pour de futures validations empiriques et fournit aux dirigeants des entreprises publiques un référentiel susceptible d'améliorer la gouvernance sociale, de renforcer le dialogue social et de prévenir durablement les conflits collectifs.

Mots-clés : management stratégique des relations sociales ; cartographie des parties prenantes ; stabilité sociale ; gouvernance sociale ; entreprises publiques ; Ubuntu ; République démocratique du Congo.

Abstract

Public enterprises in the Democratic Republic of the Congo operate in an environment characterized by institutional reforms, increasing performance requirements, and persistent social tensions. In this context, social stability has become a critical determinant of organizational sustainability, effective governance, and public service continuity. However, existing studies on the strategic management of social relations, stakeholder mapping, and social stability remain largely fragmented, offering no integrated conceptual framework that explains the interactions among these three constructs. This article addresses this gap by proposing an integrative conceptual model tailored to Congolese public enterprises. The study is based on an integrative literature review drawing upon scholarly books, peer-reviewed journal articles, institutional reports, and legal documents published between 1984 and 2025. The analysis demonstrates that the strategic management of social relations enhances social stability when supported by systematic stakeholder mapping, which facilitates stakeholder identification, expectation management, and conflict prevention. Furthermore, social regulation theory and the Ubuntu philosophy provide complementary perspectives for understanding coordination, cooperation, and collective rule-making within African public organizations. The main contribution of this research lies in the development of an original conceptual framework that integrates these complementary dimensions. The proposed model offers a solid foundation for future empirical research while providing managers of public enterprises with an analytical framework to strengthen social governance, promote constructive social dialogue, and foster sustainable social stability.

Keywords: Strategic management of social relations; stakeholder mapping; social stability; social governance; public enterprises; Ubuntu; Democratic Republic of the Congo.

1. Introduction

Le présent article vise à proposer un modèle conceptuel intégratif permettant d'expliquer les mécanismes par lesquels le management stratégique des relations sociales et la cartographie des parties prenantes contribuent à la stabilité sociale des entreprises publiques congolaises. Pour atteindre cet objectif, l'étude adopte une démarche qualitative fondée sur une revue intégrative de la littérature, mobilisée afin d'identifier les principaux apports théoriques, d'en analyser les convergences, les limites et les lacunes, puis de construire un cadre conceptuel articulant la théorie des parties prenantes, le management stratégique des relations sociales, la théorie de la régulation sociale et les valeurs de l'Ubuntu.

L'originalité de cette recherche réside dans l'intégration de ces approches théoriques, généralement mobilisées de manière distincte dans la littérature. En proposant une lecture systémique de leurs interactions, l'article contribue à enrichir les travaux en gestion des ressources humaines, en management public et en gouvernance des organisations. Il offre également aux dirigeants des entreprises publiques un référentiel conceptuel susceptible de renforcer le dialogue social, d'améliorer la gouvernance des parties prenantes et de prévenir durablement les conflits sociaux.

Le reste de l'article est organisé comme suit. La première partie présente la méthodologie de recherche et le positionnement épistémologique adoptés. La deuxième développe une revue critique de la littérature afin de mettre en évidence les principales lacunes scientifiques. La troisième expose le cadre conceptuel intégratif ainsi que les propositions théoriques. La quatrième discute les apports du modèle au regard des travaux antérieurs et de ses implications managériales. Enfin, la dernière partie présente les conclusions de l'étude, ses principales contributions, ses limites et les perspectives de recherches futures

2. Méthodologie

Cette recherche adopte une démarche qualitative de nature conceptuelle fondée sur une revue intégrative de la littérature. Cette approche est particulièrement adaptée à la construction de modèles conceptuels, car elle permet de mobiliser, de comparer et de synthétiser des connaissances issues de différents courants théoriques afin de proposer un cadre d'analyse cohérent et novateur.

La recherche documentaire a été menée à partir des principales bases de données scientifiques internationales et francophones, notamment Scopus, Web of Science, ScienceDirect, Emerald Insight, SpringerLink, Cairn.info et Google Scholar. Afin de renforcer l'ancrage institutionnel et contextuel de l'étude, cette revue a été complétée par l'analyse de rapports publiés par

l'Organisation internationale du Travail, l'Organisation de coopération et de développement économiques, la Banque mondiale, la Banque africaine de développement ainsi que par des textes juridiques et des documents officiels relatifs aux entreprises publiques de la République démocratique du Congo.

Les publications ont été sélectionnées selon leur pertinence scientifique, leur qualité méthodologique et leur contribution aux principaux concepts étudiés : le management stratégique des relations sociales, la cartographie des parties prenantes, la stabilité sociale et la gouvernance des entreprises publiques. Les travaux fondateurs ont été conservés afin d'assurer les fondements théoriques de l'analyse, tandis qu'une attention particulière a été accordée aux publications récentes (2020–2025) pour intégrer les évolutions les plus récentes de la littérature. L'analyse des documents retenus repose sur une démarche critique visant à identifier les convergences, les divergences et les limites des travaux existants. Cette démarche a permis de mettre en évidence un vide théorique relatif à l'articulation entre les relations sociales, la gestion des parties prenantes et la stabilité sociale, puis de proposer un modèle conceptuel intégratif adapté aux réalités des entreprises publiques congolaises. Cette approche garantit la rigueur scientifique de l'étude tout en offrant un cadre théorique susceptible d'être validé par de futures recherches empiriques.

La présente recherche s'inscrit dans un paradigme interprétatif, car elle vise à comprendre les mécanismes conceptuels reliant le management stratégique des relations sociales, la cartographie des parties prenantes et la stabilité sociale des entreprises publiques, plutôt qu'à tester des relations causales. Ce choix est cohérent avec la nature théorique de l'étude. Le recours à une revue intégrative de la littérature permet de mobiliser, de comparer et de synthétiser différents courants théoriques afin de construire un cadre conceptuel unifié. Enfin, la recherche adopte un raisonnement abductif, qui articule les connaissances existantes aux lacunes identifiées dans la littérature pour élaborer un modèle conceptuel original, susceptible d'être validé par de futures recherches empiriques.

3. Revue de littérature

3.1. Le management stratégique des relations sociales : un levier de gouvernance encore insuffisamment mobilisé pour expliquer la stabilité sociale

3.1.1. Les principaux apports de la littérature

Les travaux fondateurs de Beer et al. (1984), Kochan, Katz et McKersie (1986), Peretti (2024) et Réale (2018) ont profondément renouvelé l'analyse des relations sociales en les faisant évoluer d'une fonction essentiellement administrative et juridique vers un véritable levier

stratégique de gouvernance. Ces auteurs montrent que la qualité du dialogue social, la participation des salariés, la communication interne, la prévention des conflits et l'anticipation des risques sociaux constituent des facteurs déterminants de la confiance organisationnelle, de l'engagement des collaborateurs et de la performance durable. Dans cette perspective, les relations sociales ne sont plus considérées comme un simple mécanisme de régulation des tensions, mais comme une ressource stratégique permettant d'accompagner les transformations organisationnelles, de renforcer la cohésion interne et d'améliorer la capacité d'adaptation des organisations face à un environnement en constante évolution.

3.1.2. Les limites de cette approche

Malgré ces avancées, la littérature demeure largement centrée sur les interactions entre la direction, les salariés et leurs représentants. Cette vision privilégie les mécanismes internes de dialogue social et accorde une attention limitée aux influences exercées par les parties prenantes externes, telles que l'État, les autorités de tutelle, les usagers, les partenaires techniques et financiers ou les communautés locales. Cette limite est particulièrement manifeste dans les entreprises publiques, où les décisions sociales résultent d'interactions complexes entre des acteurs aux intérêts parfois divergents. En outre, la majorité des travaux ont été élaborés dans des contextes occidentaux et prennent insuffisamment en compte les spécificités institutionnelles, politiques et socioculturelles des organisations publiques africaines, caractérisées par une forte imbrication entre objectifs économiques, missions de service public et exigences de gouvernance.

3.1.3. La lacune scientifique

Ces limites révèlent que le management stratégique des relations sociales, bien qu'identifié comme un déterminant majeur de la qualité du climat social, explique encore insuffisamment les mécanismes par lesquels il contribue à une stabilité sociale durable dans des organisations caractérisées par la pluralité et l'interdépendance des parties prenantes. La littérature analyse rarement les interactions entre les pratiques de management des relations sociales, la gouvernance des parties prenantes et les processus de régulation sociale. Cette insuffisance justifie le recours à une approche intégrative articulant le management stratégique des relations sociales avec la théorie des parties prenantes, afin de proposer une explication plus complète de la stabilité sociale dans les entreprises publiques congolaises.

3.2. La théorie des parties prenantes : un cadre de gouvernance stratégique encore insuffisant pour expliquer la stabilité sociale

3.2.1. Les principaux apports de la littérature

Depuis les travaux fondateurs de Freeman (1984), la théorie des parties prenantes s'est imposée comme l'un des principaux cadres d'analyse de la gouvernance organisationnelle. Elle postule que la pérennité et la performance d'une organisation dépendent de sa capacité à identifier, comprendre et intégrer les attentes des acteurs susceptibles d'influencer ou d'être affectés par ses décisions. Cette approche a été enrichie par Mitchell, Agle et Wood (1997), qui proposent une hiérarchisation des parties prenantes selon leur pouvoir, leur légitimité et l'urgence de leurs revendications, ainsi que par Donaldson et Preston (1995), Greenwood (2007) et Harrison, Bosse et Phillips (2010), qui démontrent que l'engagement des parties prenantes renforce la légitimité, la confiance et la création de valeur durable. Dans cette perspective, la cartographie des parties prenantes constitue un outil stratégique permettant d'anticiper les attentes, de réduire les risques relationnels et d'améliorer la qualité des décisions organisationnelles.

3.2.2. Les limites de cette approche

Malgré sa contribution majeure à la gouvernance des organisations, la théorie des parties prenantes présente plusieurs limites lorsqu'elle est mobilisée pour analyser la stabilité sociale. La majorité des recherches privilégient les questions de création de valeur, de responsabilité sociétale, de performance et de gouvernance stratégique, tandis que les mécanismes de dialogue social, de négociation collective et de prévention des conflits sont peu développés. En outre, les études demeurent largement fondées sur des contextes occidentaux, où les configurations institutionnelles diffèrent sensiblement de celles des entreprises publiques africaines. Dans ces dernières, les décisions sociales résultent d'interactions complexes entre l'État, les dirigeants, les organisations syndicales, les salariés, les usagers, les communautés locales et les partenaires techniques et financiers, ce qui nécessite une approche plus intégrée de la gouvernance sociale.

3.2.3. La lacune scientifique

Ces limites montrent que la théorie des parties prenantes explique encore insuffisamment les processus par lesquels les interactions entre les différents acteurs contribuent à la stabilité sociale des organisations publiques. Plus particulièrement, la littérature mobilise rarement la cartographie des parties prenantes comme un levier de management stratégique des relations sociales. Les liens entre l'identification des parties prenantes, la qualité du dialogue social, la construction de compromis et la stabilité sociale demeurent peu explorés, notamment dans les entreprises publiques africaines. Cette insuffisance justifie l'intégration de la théorie des parties

prenantes au management stratégique des relations sociales afin de proposer un modèle conceptuel plus adapté aux réalités institutionnelles et organisationnelles de la République démocratique du Congo.

3.3. La stabilité sociale : entre régulation sociale et contextualisation par l'Ubuntu

3.3.1. Les principaux apports de la littérature

La stabilité sociale constitue un facteur déterminant de la continuité des activités, de la qualité du climat organisationnel et de la performance durable des organisations. Les travaux de Reynaud (1989, 1997) montrent qu'elle ne résulte pas uniquement du respect des règles formelles, mais d'un processus permanent de régulation fondé sur la négociation, la coopération et la construction collective de compromis entre les acteurs. Cette approche rompt avec une vision strictement juridique des relations sociales en démontrant que les règles organisationnelles émergent des interactions entre les prescriptions institutionnelles et les pratiques développées par les salariés. Dans le contexte africain, les recherches de Kamdem (2020) et de Zoogah (2016) soulignent que les pratiques de gouvernance sont également influencées par les réalités historiques, institutionnelles et culturelles. La philosophie de l'Ubuntu enrichit cette perspective en mettant l'accent sur la solidarité, le dialogue, la réciprocité, la dignité humaine et la responsabilité collective comme fondements de la coopération organisationnelle.

3.3.2. Les limites de cette approche

Malgré leur intérêt, ces contributions demeurent largement développées de manière indépendante. La théorie de la régulation sociale explique les mécanismes de construction des règles collectives, mais elle accorde une place limitée aux interactions entre l'organisation et ses parties prenantes externes. À l'inverse, les travaux sur le management africain et l'Ubuntu insistent sur l'importance des valeurs communautaires, sans les articuler aux dispositifs contemporains de gouvernance et de management stratégique des relations sociales. En outre, peu de recherches analysent la stabilité sociale dans les entreprises publiques africaines, où les objectifs économiques, les missions de service public, les exigences politiques et les attentes des parties prenantes s'entrecroisent dans un environnement institutionnel particulièrement complexe.

3.3.3. La lacune scientifique

Ces limites mettent en évidence l'absence d'un cadre conceptuel capable d'expliquer conjointement la manière dont les pratiques de management stratégique des relations sociales, la cartographie des parties prenantes, les mécanismes de régulation sociale et les valeurs

relationnelles de l'Ubuntu interagissent pour produire une stabilité sociale durable. Cette insuffisance est particulièrement marquée dans les entreprises publiques congolaises, où la gouvernance repose sur une pluralité d'acteurs, des contraintes institutionnelles fortes et des valeurs socioculturelles spécifiques. Dès lors, une approche intégrative apparaît nécessaire pour dépasser les analyses fragmentées de la littérature et proposer un modèle conceptuel adapté aux réalités des organisations publiques africaines.

3.4. Vers un modèle conceptuel intégratif : synthèse critique de la littérature et positionnement de la recherche

L'analyse critique de la littérature met en évidence une convergence entre les principaux courants mobilisés dans cette recherche. Les travaux sur le management stratégique des relations sociales soulignent l'importance du dialogue social, de la participation et de la prévention des conflits pour améliorer le climat organisationnel et soutenir la performance (Beer et al., 1984 ; Kochan et al., 1986 ; Réale, 2018 ; Peretti, 2024). La théorie des parties prenantes montre, quant à elle, que la qualité de la gouvernance dépend de la capacité de l'organisation à identifier, hiérarchiser et engager les acteurs susceptibles d'influencer ses décisions (Freeman, 1984 ; Mitchell et al., 1997 ; Harrison et al., 2010). Enfin, la théorie de la régulation sociale et les approches africaines du management rappellent que la stabilité sociale résulte d'un processus permanent de négociation, de coopération et d'adaptation aux contextes institutionnels et culturels (Reynaud, 1989, 1997 ; Kamdem, 2020 ; Zoogah, 2016).

Cependant, ces approches demeurent largement développées de manière parallèle. Les recherches sur le management stratégique des relations sociales privilégient les relations internes sans intégrer pleinement la diversité des parties prenantes externes. À l'inverse, la théorie des parties prenantes accorde une attention limitée aux mécanismes de dialogue social et de régulation des relations professionnelles. De leur côté, les travaux sur la régulation sociale et l'Ubuntu expliquent les dynamiques de coopération et de construction des compromis, mais ils sont rarement articulés aux pratiques contemporaines de gouvernance stratégique. Cette fragmentation théorique limite la compréhension des mécanismes qui conduisent à une stabilité sociale durable dans les entreprises publiques africaines.

Face à ces insuffisances, cette recherche propose un modèle conceptuel intégratif articulant le management stratégique des relations sociales, la cartographie des parties prenantes, la théorie de la régulation sociale et les valeurs relationnelles de l'Ubuntu. L'originalité de ce modèle réside dans son approche systémique : le management stratégique des relations sociales constitue le levier principal de gouvernance, la cartographie des parties prenantes renforce la

qualité des décisions et des interactions, la régulation sociale explique les mécanismes de construction des compromis, tandis que l'Ubuntu assure la contextualisation du modèle aux réalités organisationnelles africaines. Cette articulation constitue la principale contribution théorique de l'étude et fonde les propositions de recherche développées dans la section suivante.

Tableau 1. Synthèse critique de la littérature

Approche	Principaux apports	Limites identifiées	Lacune scientifique
Management stratégique des relations sociales	Dialogue social, participation, prévention des conflits et confiance organisationnelle.	Vision principalement centrée sur les relations internes.	Prend insuffisamment en compte les parties prenantes externes dans l'explication de la stabilité sociale.
Théorie des parties prenantes	Identification, hiérarchisation et engagement des acteurs.	Accent mis sur la gouvernance et la création de valeur.	Les liens avec le dialogue social et la stabilité sociale restent peu étudiés.
Théorie de la régulation sociale	Explique la construction des règles collectives et des compromis.	Faible prise en compte des parties prenantes externes.	N'intègre pas pleinement les outils contemporains de gouvernance sociale.
Ubuntu	Valorise la solidarité, le dialogue et la responsabilité collective.	Souvent mobilisée sous un angle culturel ou éthique.	Articulation insuffisante avec le management stratégique.

Source : Élaboré par l'auteur à partir de la littérature (2026).

4. Cadre conceptuel intégratif et développement des propositions théoriques

4.1. Fondements du modèle conceptuel proposé

Tableau 2. Comparaison des principaux cadres théoriques mobilisés

Théorie	Objet principal	Contribution	Limite	Complément apporté par le modèle
Parties prenantes (Freeman, 1984)	Gestion des acteurs	Identification et engagement	Dialogue social peu développé	Articulation avec le management stratégique des relations sociales
Management stratégique des relations sociales	Gouvernance des relations professionnelles	Dialogue social et prévention des conflits	Vision essentiellement interne	Intégration des parties prenantes externes
Régulation sociale (Reynaud)	Construction des règles collectives	Explication des compromis	Peu orientée vers la gouvernance stratégique	Explique les mécanismes reliant les construits
Ubuntu	Valeurs relationnelles africaines	Contextualisation du modèle	Peu mobilisée en management stratégique	Renforce la dimension contextuelle et collaborative

Source : Élaboré par l'auteur à partir de Freeman (1984), Reynaud (1989, 1997), Réale (2018) et de la littérature récente

L'analyse critique de la littérature met en évidence qu'aucune des approches mobilisées ne permet, à elle seule, d'expliquer les mécanismes conduisant à une stabilité sociale durable dans les entreprises publiques. Le management stratégique des relations sociales éclaire les pratiques de dialogue, de participation et de prévention des conflits, mais il demeure essentiellement centré sur les relations internes. La théorie des parties prenantes élargit l'analyse aux acteurs externes, sans expliciter les processus de régulation sociale qui conditionnent la qualité des relations organisationnelles. Enfin, la théorie de la régulation sociale et les travaux sur l'Ubuntu apportent des éléments essentiels pour comprendre la construction des compromis et l'influence du contexte socioculturel, mais ils restent rarement articulés aux pratiques contemporaines de gouvernance.

Le modèle proposé repose sur l'idée que la stabilité sociale résulte de l'interaction de quatre dimensions complémentaires :

- le management stratégique des relations sociales, qui constitue le principal levier de gouvernance sociale ;
- la cartographie des parties prenantes, qui permet d'identifier, de hiérarchiser et d'engager les acteurs concernés ;
- la régulation sociale, qui explique la construction des règles collectives et des compromis organisationnels ;
- les valeurs relationnelles de l'Ubuntu, qui contextualisent ces mécanismes dans les entreprises publiques africaines.

Cette articulation conduit à un modèle systémique dans lequel la stabilité sociale est appréhendée comme le résultat d'un processus continu de coordination, de négociation et de coopération entre les différentes parties prenantes.

4.2. Définition opérationnelle des construits

4.2.1. Management stratégique des relations sociales

Le management stratégique des relations sociales est défini comme l'ensemble des politiques, pratiques et dispositifs par lesquels une organisation planifie, organise et pilote les relations entre la direction, les travailleurs, leurs représentants et les autres acteurs concernés afin de prévenir les conflits, de favoriser le dialogue social et d'accompagner les transformations organisationnelles.

Ses principales dimensions sont :

- dialogue social ;
- communication organisationnelle ;
- participation des travailleurs ;
- prévention des conflits ;
- confiance organisationnelle ;
- conformité juridique.

4.2.2. Cartographie des parties prenantes

La cartographie des parties prenantes désigne un processus dynamique d'identification, d'analyse, de hiérarchisation et d'engagement des acteurs susceptibles d'influencer ou d'être affectés par les décisions organisationnelles.

Ses principales dimensions sont :

- identification des parties prenantes ;
- analyse des attentes ;
- évaluation du pouvoir et de la légitimité ;

- engagement des acteurs ;
- suivi des relations.

4.2.3. Stabilité sociale

La stabilité sociale correspond à la capacité durable d'une organisation à maintenir un climat de confiance, de coopération et de dialogue permettant de prévenir les tensions collectives et d'assurer la continuité de ses activités.

Ses dimensions sont :

- climat social ;
- confiance organisationnelle ;
- qualité du dialogue social ;
- coopération ;
- prévention des conflits ;
- continuité du service public.

4.3. Justification scientifique des propositions

Proposition P1

Le management stratégique des relations sociales exerce une influence positive sur la stabilité sociale des entreprises publiques.

Cette proposition s'appuie sur les travaux de Beer et al. (1984), Kochan et al. (1986), Peretti (2024) et Réale (2018). Ces auteurs montrent que des pratiques fondées sur le dialogue social, la communication, la participation des travailleurs et la prévention des conflits favorisent la confiance organisationnelle et réduisent les risques de tensions sociales. Toutefois, dans les entreprises publiques, cette influence dépend également de la capacité des dirigeants à intégrer les attentes d'une pluralité d'acteurs.

Proposition P2

La cartographie des parties prenantes renforce l'effet du management stratégique des relations sociales sur la stabilité sociale.

Cette proposition prolonge les travaux de Freeman (1984), Mitchell et al. (1997), Greenwood (2007) et Harrison et al. (2010). Une connaissance approfondie des attentes, de l'influence et des intérêts des parties prenantes permet d'améliorer la qualité du dialogue, d'anticiper les risques et de renforcer les mécanismes de coopération. La cartographie apparaît ainsi comme un levier qui accroît l'efficacité des pratiques de management des relations sociales.

Proposition P3

L'intégration du management stratégique des relations sociales et de la cartographie des parties prenantes favorise durablement la stabilité sociale grâce aux mécanismes de régulation sociale, dans un contexte marqué par les valeurs de l'Ubuntu.

Cette proposition constitue le cœur du modèle conceptuel. Elle s'appuie sur la théorie de la régulation sociale de Reynaud (1989, 1997), selon laquelle les règles organisationnelles sont le produit d'interactions et de compromis entre les acteurs. Dans le contexte africain, ces mécanismes sont renforcés par les valeurs de solidarité, de réciprocité, de dialogue et de responsabilité collective associées à l'Ubuntu. Celui-ci n'est pas mobilisé comme une théorie concurrente, mais comme un cadre de contextualisation qui influence la manière dont les pratiques de gouvernance produisent leurs effets.

Tableau 3. Synthèse des propositions théoriques

Proposition	Fondement théorique	Apport attendu
P1 : Le management stratégique des relations sociales exerce une influence positive sur la stabilité sociale des entreprises publiques.	Beer et al. (1984) ; Kochan et al. (1986) ; Peretti (2024) ; Réale (2018)	Montre que le dialogue social constitue un levier stratégique de stabilité sociale.
P2 : La cartographie des parties prenantes renforce l'effet du management stratégique des relations sociales sur la stabilité sociale.	Freeman (1984) ; Mitchell et al. (1997) ; Greenwood (2007) ; Harrison et al. (2010)	Met en évidence le rôle stratégique des parties prenantes dans la gouvernance sociale.
P3 : L'intégration du management stratégique des relations sociales et de la cartographie des parties prenantes favorise durablement la stabilité sociale grâce aux mécanismes de régulation sociale, dans un contexte marqué par les valeurs de l'Ubuntu.	Reynaud (1989, 1997) ; Philosophie Ubuntu	Propose un modèle conceptuel intégratif adapté aux entreprises publiques africaines.

Source : Élaboré par l'auteur (2026).

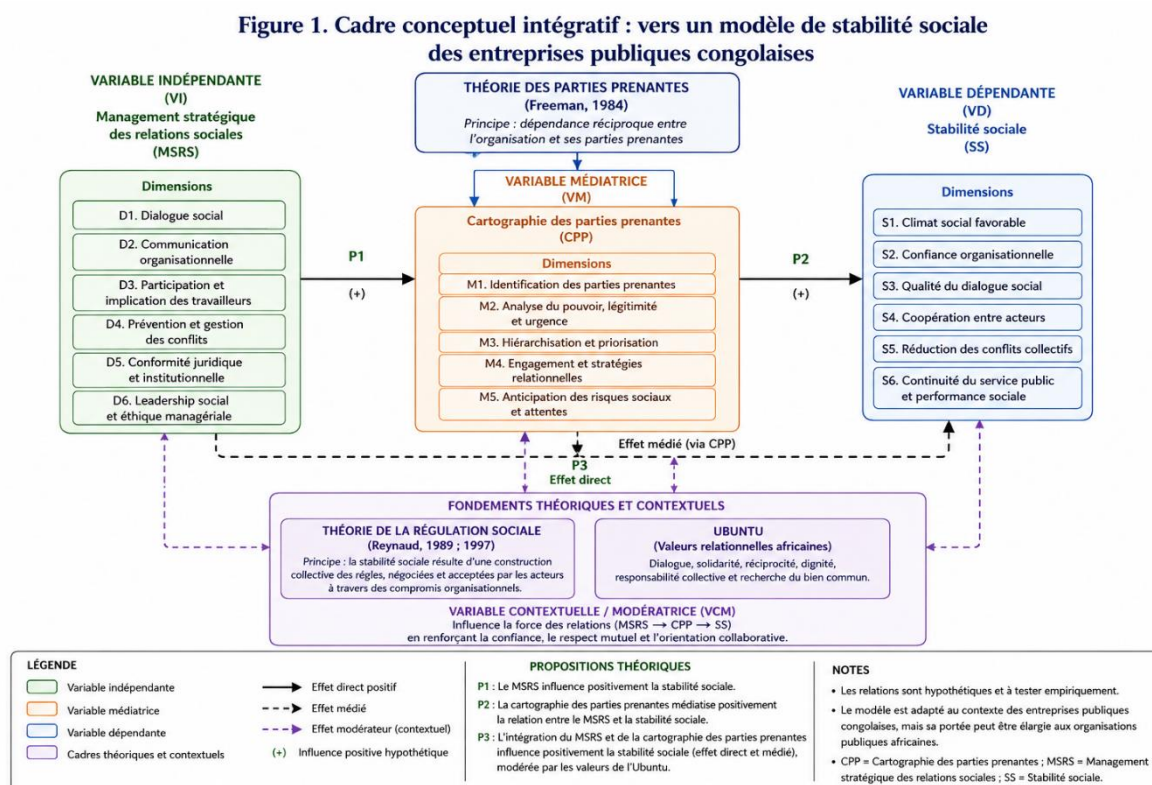
4.4. Présentation du modèle conceptuel intégratif

À partir des développements précédents, nous proposons un modèle dans lequel le management stratégique des relations sociales constitue la variable explicative principale de la stabilité sociale. La cartographie des parties prenantes intervient comme un mécanisme qui renforce l'efficacité de cette relation, tandis que la théorie de la régulation sociale explique les processus de construction des compromis organisationnels. Les valeurs de l'Ubuntu agissent comme un

facteur contextuel qui favorise la coopération, le dialogue et la recherche du consensus, rendant le modèle particulièrement pertinent pour les entreprises publiques africaines.

Le modèle conceptuel est présenté à la **Figure 1**, qui illustre les relations entre les construits et les trois propositions théoriques (P1, P2 et P3).

Figure 1. Cadre conceptuel intégratif



Source : Élaboration de l'auteur à partir de Freeman (1984), Reynaud (1989, 1997), Réale (2018) et de la philosophie Ubuntu.

5. Discussion : apports théoriques, implications managériales et portée du modèle conceptuel

5.1. Une lecture renouvelée de la gouvernance sociale des entreprises publiques

Le modèle conceptuel proposé apporte une lecture renouvelée des mécanismes qui sous-tendent la stabilité sociale dans les entreprises publiques. Alors que les recherches existantes analysent généralement le management stratégique des relations sociales, la théorie des parties prenantes et la régulation sociale de manière indépendante, cette étude montre que ces approches sont complémentaires et gagnent à être articulées dans un cadre conceptuel unique.

Cette intégration permet de dépasser une vision fragmentée de la gouvernance sociale. La stabilité sociale n'est plus envisagée comme la simple conséquence d'un dialogue social efficace

ou de l'absence de conflits, mais comme le résultat d'un processus dynamique dans lequel interagissent les pratiques managériales, les mécanismes de régulation, les attentes des parties prenantes et les spécificités du contexte institutionnel. Cette perspective systémique enrichit la compréhension des organisations publiques, caractérisées par une forte interdépendance entre acteurs internes et externes.

5.2. Discussion des résultats au regard des principaux cadres théoriques

Les propositions formulées dans cette recherche prolongent et enrichissent plusieurs courants théoriques majeurs.

En premier lieu, elles confirment les travaux de Beer et al. (1984), Kochan, Katz et McKersie (1986), Peretti (2024) et Réale (2018), qui reconnaissent le management stratégique des relations sociales comme un levier essentiel de performance organisationnelle. Toutefois, alors que ces auteurs concentrent principalement leur analyse sur les relations entre la direction et les salariés, notre modèle élargit cette perspective en intégrant explicitement l'influence des parties prenantes externes. Il suggère que l'efficacité du management des relations sociales dépend également de la capacité de l'organisation à comprendre et à gérer les attentes d'acteurs situés hors de ses frontières.

En deuxième lieu, notre proposition complète la théorie des parties prenantes de Freeman (1984). Les travaux de Freeman, de Mitchell, Agle et Wood (1997), de Greenwood (2007) ainsi que de Harrison, Bosse et Phillips (2010) démontrent que l'identification et l'engagement des parties prenantes renforcent la légitimité et la performance des organisations. Notre modèle prolonge cette approche en montrant que la cartographie des parties prenantes ne constitue pas uniquement un outil de gouvernance stratégique ; elle devient également un instrument de gouvernance sociale permettant d'anticiper les tensions, d'améliorer le dialogue et de favoriser une stabilité sociale durable.

En troisième lieu, cette recherche s'inscrit dans la continuité de la théorie de la régulation sociale de Reynaud (1989, 1997). Comme cet auteur, nous considérons que la stabilité sociale résulte d'un processus continu de négociation, d'ajustement et de construction collective des règles. Toutefois, notre modèle élargit cette perspective en intégrant les interactions entre les acteurs internes et les parties prenantes externes, dimension encore peu développée dans les travaux de la régulation sociale.

Enfin, l'intégration de l'Ubuntu constitue une contribution originale de cette recherche. Contrairement aux études qui mobilisent cette philosophie principalement comme référence éthique ou culturelle, nous la considérons comme un facteur de contextualisation susceptible

d'influencer les mécanismes de gouvernance sociale. Les valeurs de solidarité, de responsabilité collective, de dialogue et de recherche du consensus qu'elle véhicule renforcent la pertinence du modèle dans les entreprises publiques africaines, où les dimensions communautaires occupent une place importante dans les relations professionnelles.

5.3. Contributions théoriques de la recherche

Cette recherche apporte trois contributions majeures à la littérature.

La première est conceptuelle. Elle propose un cadre intégratif reliant quatre approches jusqu'alors mobilisées de manière relativement indépendante : le management stratégique des relations sociales, la cartographie des parties prenantes, la théorie de la régulation sociale et les principes relationnels de l'Ubuntu.

La deuxième est théorique. Elle montre que la cartographie des parties prenantes n'est pas seulement un outil de gouvernance stratégique ou de responsabilité sociétale, mais qu'elle constitue également un mécanisme susceptible de renforcer l'efficacité des politiques de relations sociales et, par conséquent, de contribuer à la stabilité sociale.

La troisième est contextuelle. Alors que la majorité des modèles de gouvernance sociale ont été élaborés dans des économies occidentales, cette recherche propose un cadre adapté aux réalités institutionnelles, sociales et culturelles des entreprises publiques africaines, en particulier celles de la République démocratique du Congo.

5.4. Implications managériales

Au-delà de ses apports théoriques, le modèle proposé présente plusieurs implications pratiques pour les dirigeants des entreprises publiques.

Il souligne, tout d'abord, que le dialogue social ne peut plus être réduit à la gestion des conflits ou au respect des obligations légales. Il doit être conçu comme une composante stratégique de la gouvernance, intégrée aux processus de décision et de transformation organisationnelle.

Ensuite, l'étude montre que la cartographie des parties prenantes constitue un outil d'aide à la décision permettant d'identifier les acteurs clés, d'anticiper les attentes, de prévenir les conflits et de renforcer la légitimité des décisions managériales.

Enfin, le modèle invite les responsables publics à promouvoir des mécanismes de gouvernance fondés sur la confiance, la participation, la transparence et la concertation. Dans les entreprises publiques congolaises, ces principes peuvent contribuer à améliorer la qualité des relations sociales, à limiter les tensions collectives et à accompagner plus efficacement les réformes.

5.5. Limites de la recherche et perspectives futures

Comme toute recherche conceptuelle, cette étude présente certaines limites.

La première tient à son caractère exclusivement théorique. Le modèle proposé repose sur une revue intégrative de la littérature et n'a pas encore fait l'objet d'une validation empirique.

La deuxième concerne le contexte d'application. Bien que construit à partir des réalités des entreprises publiques congolaises, le modèle devra être testé dans d'autres secteurs et dans d'autres pays africains afin d'en apprécier la robustesse et la portée.

Ces limites ouvrent plusieurs perspectives de recherche. Des études qualitatives et quantitatives pourraient évaluer empiriquement les relations proposées entre les construits, analyser le rôle médiateur de la cartographie des parties prenantes ou encore examiner l'effet modérateur des valeurs de l'Ubuntu selon différents contextes organisationnels. De telles recherches contribueraient à consolider les fondements empiriques du modèle et à enrichir les connaissances sur la gouvernance sociale des organisations publiques.

6. Conclusion générale

Cet article avait pour objectif de proposer un modèle conceptuel intégratif permettant d'expliquer les mécanismes par lesquels le management stratégique des relations sociales et la cartographie des parties prenantes contribuent à la stabilité sociale des entreprises publiques congolaises. À partir d'une revue intégrative de la littérature, il met en évidence que la stabilité sociale ne résulte pas uniquement de l'absence de conflits, mais d'un processus dynamique reposant sur la qualité du dialogue social, la gouvernance des parties prenantes, la régulation des interactions entre les acteurs et leur adaptation au contexte institutionnel.

La principale contribution de cette recherche réside dans l'articulation de quatre approches théoriques jusqu'alors mobilisées de manière relativement indépendante : le management stratégique des relations sociales, la théorie des parties prenantes, la théorie de la régulation sociale et les valeurs relationnelles de l'Ubuntu. Cette intégration permet de proposer un cadre conceptuel original qui enrichit les travaux sur la gouvernance sociale des entreprises publiques et offre une lecture plus systémique des facteurs favorisant une stabilité sociale durable.

Au-delà de son intérêt théorique, le modèle proposé présente des implications managériales importantes. Il invite les dirigeants des entreprises publiques à considérer le dialogue social comme un levier stratégique de gouvernance, à intégrer systématiquement la cartographie des parties prenantes dans les processus décisionnels et à promouvoir des mécanismes de coopération fondés sur la confiance, la concertation et la responsabilité collective. Dans le contexte congolais, cette approche peut contribuer à renforcer la qualité des relations sociales, à prévenir les conflits collectifs et à accompagner les réformes des entreprises publiques.

Cette recherche demeure toutefois de nature conceptuelle et appelle des validations empiriques. De futurs travaux pourraient tester les relations proposées dans différents secteurs d'activité et dans d'autres contextes africains, afin d'évaluer la robustesse du modèle et d'analyser le rôle médiateur de la cartographie des parties prenantes ainsi que l'effet contextualisant des valeurs de l'Ubuntu. Ces recherches permettront de consolider les fondements empiriques du modèle et d'approfondir la compréhension des mécanismes de gouvernance sociale dans les organisations publiques

7. Références bibliographiques

- 1) Ackoff, R. L. (1999). *Re-creating the corporation: A design of organizations for the 21st century*. Oxford University Press.
- 2) African Development Bank. (2024). *African economic outlook 2024*.
- 3) Apitsa, S. M., Ramboarison-Lalao, L., & Gannouni, K. (2020). La GRH socialement responsable d'une multinationale dans ses filiales malgache, camerounaise et tunisienne : une réponse aux tensions stratégiques et managériales ? *Management International*, 24(3), 92-106.
- 4) Bamber, G. J., Lansbury, R. D., Wailes, N., & Wright, C. F. (Eds.). (2021). *International and comparative employment relations: Global crises and institutional responses* (7th ed.). SAGE.
- 5) Banque Centrale du Congo. (2024). *Rapport annuel 2024*.
- 6) Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Mills, D. Q., & Walton, R. E. (1984). *Managing human assets*. Free Press.
- 7) Bournois, F., & Brabet, J. (1997). *Ressources humaines et stratégie*. Economica.
- 8) Bousquet, C., Delattre, M., & Lichy, J. (2023). Développer une gestion performante des ressources humaines dans les PME de type industriel : le rôle des managers de proximité. *Revue Française de Gestion Industrielle*, 37(1), 7-23.
- 9) Budd, J. W. (2018). *Labor relations: Striking a balance* (5th ed.). McGraw-Hill Education.
- 10) Chader, A., De La Rochefoucauld, M., & Dumazert, J.-P. (2025). Pénuries et dialogue social : Un catalyseur pour réinventer la gestion des ressources humaines dans le secteur du transport. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 138(4), 65–80.
- 11) Chawki, A., & Ait Lemqaddem, H. (2020). Théorie des parties prenantes : revue de la littérature sur le développement historique et l'influence dans la discipline du management stratégique. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 3(1), 104-130.
- 12) Cheriez, F., Beddi, H., Ado, A., & Kamdem, E. (2020). Introduction au dossier thématique : Management international en Afrique : spécificités, stratégies des acteurs et enjeux de développement. *Management International*, 24(3), 25-30.
- 13) Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système : Les contraintes de l'action collective*. Seuil.
- 14) Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65–91.

- 15) Dumas, M., & Belaid, S. (2025). La régulation managériale et des équipes en contexte multiculturel : le cas d'un hypermarché en Nouvelle-Calédonie. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 135(1), 3–18.
- 16) Elidrissi, R. (2024). Façonner la GRH algorithmique avec l'intelligence artificielle : la fonction RH face aux tensions paradoxales dans les nouvelles façons de travailler. *@GRH*, n°52.
- 17) Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- 18) Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & de Colle, S. (2010). *Stakeholder theory: The state of the art*. Cambridge University Press.
- 19) Gécamines. (2024). *Rapport annuel*.
- 20) Greenwood, M. (2007). Stakeholder engagement: Beyond the myth of corporate responsibility. *Journal of Business Ethics*, 74(4), 315–327.
- 21) Greenwood, M., & Van Buren, H. J., III. (2010). Trust and stakeholder theory: Trustworthiness in the organization–stakeholder relationship. *Journal of Business Ethics*, 95(3), 425–438.
- 22) Guero, B. D. R., & Gueye, B. (2020). La pensée managériale en Afrique : Revue historique d'un objet rampant sous influences multiples à repenser suivant une approche par les finalités. *Revue Africaine de Gestion (RAG)*, Numéro spécial AIMS–ASSG–RAG, 54–89.
- 23) Harrison, J. S., Bosse, D. A., & Phillips, R. A. (2010). Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 31(1), 58–74.
- 24) International Labour Organization. (2022). *Social dialogue report 2022: Collective bargaining for an inclusive, sustainable and resilient recovery*. International Labour Office.
- 25) International Labour Organization. (2024a). *Social dialogue report 2024: Peak-level social dialogue for economic development and social progress*. International Labour Office.
- 26) International Labour Organization. (2024b). *World employment and social outlook: Trends 2024*. International Labour Office.
- 27) Khenniche, S., & Henriot, J. (2021). Action publique : quête de performance et perte de sens. Un éclairage par les tensions de gouvernance. *Management International*, 25(6), 116-132.

- 28) Kochan, T. A., & Dyer, L. (2020). *Shaping the future of work: A handbook for action and a new social contract*. Routledge.
- 29) Kochan, T. A., Katz, H. C., & McKersie, R. B. (1986). *The transformation of American industrial relations*. Basic Books.
- 30) Ministère du Portefeuille. (2024). *Rapport annuel sur les entreprises du portefeuille de l'État*.
- 31) Mintzberg, H. (2014). *Le management : Voyage au centre des organisations* (2e éd.). Éditions d'Organisation.
- 32) Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience. *Academy of Management Review*, 22(4), 853–886.
- 33) Office Congolais de Contrôle. (2024). *Rapport annuel*.
- 34) Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023). *OECD employment outlook 2023: Artificial intelligence and the labour market*. OECD Publishing.
- 35) Peretti, J.-M. (Dir.). (2012). *Tous DRH : Les meilleures pratiques par 51 professionnels* (4^e éd.). Éditions d'Organisation.
- 36) Peretti, J.-M. (2024). RH en 48 pages. Vuibert.
- 37) Peretti, J.-M. (2024). *Gestion des ressources humaines : L'essentiel des connaissances, des outils, des innovations et des meilleures pratiques RH* (24^e éd.). Vuibert.
- 38) Phillips, R. (2003). Stakeholder legitimacy. *Business Ethics Quarterly*, 13(1), 25–41.
- 39) Réale, Y. (2018). *De la GRH au management stratégique des RH*. Eyrolles.
- 40) Régie de Distribution d'Eau. (2024). *Rapport annuel*.
- 41) Régie des Voies Aériennes. (2024). *Rapport annuel*.
- 42) République démocratique du Congo. (2002, modifié). *Code du travail*.
- 43) République démocratique du Congo. (2006, modifiée en 2011). *Constitution de la République démocratique du Congo*.
- 44) République démocratique du Congo. (2008). *Loi n° 08/007 du 7 juillet 2008 portant transformation des entreprises publiques*.
- 45) Reynaud, J.-D. (1989). *Les règles du jeu : L'action collective et la régulation sociale*. Armand Colin.
- 46) Reynaud, J.-D. (1997). *Les règles du jeu : L'action collective et la régulation sociale* (2e éd.). Armand Colin.
- 47) Sem, P., Cornet, A., & Musewa M'Bayo, L. M. (2020). La gestion des ressources humaines en République démocratique du Congo : un travail d'équilibriste. Dans S.

Frimousse (Coord.), *Africa Positive Impact. Agir pour un meilleur impact sociétal* (pp. 116–130). EMS Éditions

- 1) Société Commerciale des Transports et des Ports. (2024). *Rapport annuel*.
- 2) Société Nationale d'Électricité. (2024). *Rapport annuel*.
- 3) Tahri, N., & Bertrand, L. (2025). Représentations sociales émergentes de la RSE : facteurs institutionnels et organisationnels en contexte multinational. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 138(4), 3–24.
- 4) Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2012). *HR from the outside in*. McGraw-Hill.
- 5) United Nations Development Programme. (2024). *Human development report 2023/2024: Breaking the gridlock: Reimagining cooperation in a polarized world*. UNDP.
- 6) United Nations Economic Commission for Africa. (2024). *Economic report on Africa 2024*. United Nations.
- 7) World Bank. (2024). *Africa's Pulse* (No. 30). World Bank.
- 8) Zoogah, D. B. (2016). *Strategic human resource management in Africa*. Routledge.