

Management stratégique des relations sociales et cartographie des parties prenantes : une revue intégrative critique des mécanismes de stabilité sociale dans les entreprises publiques

Strategic Management of Social Relations and Stakeholder Mapping: A Critical Integrative Review of Social Stability Mechanisms in Public Enterprises.

– **AUTEUR 1** : KABAMBA MUKINAYI Pascal,

(1): Chef de travaux et enseignant-chercheur

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

ORCID : 0009-0007-9540-0937.



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

Pour citer cet article : KABAMBA MUKINAYI Pascal (2026) « Management stratégique des relations sociales et cartographie des parties prenantes : une revue intégrative critique des mécanismes de stabilité sociale dans les entreprises publiques »,

IJAME : Volume 02, N° 22 | Pp: 021 – 053.



DOI : 10.5281/zenodo.22850363

Copyright © 2026 – IJAME

RÉSUMÉ :

Les entreprises publiques congolaises assument des missions économiques et sociales dont la continuité dépend, en partie, de la qualité des relations qu'elles entretiennent avec des acteurs aux intérêts divergents. Pourtant, le management stratégique des relations sociales, la cartographie des parties prenantes et la stabilité sociale demeurent traités par des littératures largement séparées. Cet article propose une revue intégrative critique visant à préciser leurs frontières et les mécanismes qui les relient, en vue d'une contextualisation dans les entreprises publiques de la République démocratique du Congo. Le corpus comprend 50 sources substantielles, complétées par huit références méthodologiques, cinq textes juridiques et cinq sources institutionnelles ou documentaires de contextualisation. Une sélection raisonnée, une appréciation différenciée selon la nature des preuves et une codification fonctionnelle ont permis de distinguer capacités stratégiques, architecture de gouvernance, mécanismes relationnels et résultats. La synthèse définit la stabilité sociale comme la capacité à contenir les effets désorganisateur des divergences, à préserver ou restaurer la coopération et à soutenir la continuité des missions. Le modèle révisé formule quatre familles de propositions testables et explicite une boucle d'apprentissage. Il sépare également la stabilité sociale, résultat proximal, de la continuité des missions, résultat organisationnel distal, ce qui réduit la circularité conceptuelle et améliore la testabilité empirique. Il constitue un cadre conceptuel à confronter empiriquement aux entreprises publiques congolaises, sans présumer que sa validité contextuelle est déjà établie.

Mots-clés : dialogue social ; gouvernance publique ; régulation conjointe ; justice procédurale ; coopération organisationnelle ; République démocratique du Congo.

ABSTRACT:

Congolese public enterprises perform economic and social missions whose continuity partly depends on the quality of their relationships with actors whose interests diverge. Yet strategic social relations management, stakeholder mapping and social stability remain addressed by largely separate bodies of literature. This article develops a critical integrative review to clarify their conceptual boundaries and the mechanisms linking them, with a view to contextualization in public enterprises in the Democratic Republic of the Congo. The analytical corpus comprises 50 substantive sources, supplemented by eight methodological references, five Congolese legal texts and five institutional or documentary contextual sources. Purposive selection, evidence-sensitive appraisal and functional coding distinguish strategic capabilities, governance architecture, relational mechanisms and outcomes. Social stability is defined as the capacity to contain the disruptive effects of divergent interests, preserve or restore cooperation and support mission continuity. The revised model formulates four families of testable propositions and makes the learning feedback loop explicit. It also separates social stability as a proximal outcome from public-service continuity as a distal organizational result, thereby reducing conceptual circularity and improving empirical testability. The model offers a framework for empirical investigation in Congolese public enterprises without assuming that contextual validity has already been demonstrated.

Keywords: social dialogue; public governance; joint regulation; procedural justice; organizational cooperation; Democratic Republic of the Congo.

1. Introduction

1.1. Contexte de l'étude

Les entreprises publiques occupent une place stratégique dans l'économie et la vie collective de la République démocratique du Congo (RDC). Présentes notamment dans l'énergie, l'eau, les transports, les mines, les télécommunications, le contrôle de qualité et les assurances, elles assurent des missions dont l'interruption affecte directement les ménages, les entreprises et l'action publique. Leur performance ne peut donc être appréciée à partir des seuls résultats financiers : elle dépend aussi de leur capacité à préserver la continuité du service, à rendre compte des décisions et à maintenir des relations de travail capables d'absorber les désaccords sans désorganiser durablement l'activité.

La réforme engagée par la Loi n° 08/007 du 7 juillet 2008 a transformé plusieurs anciennes entreprises publiques en sociétés commerciales, tandis que la Loi n° 08/010 du même jour a précisé les règles d'organisation et de gestion du Portefeuille de l'État (République démocratique du Congo, 2008a, 2008b). Cette mutation visait une amélioration de la gouvernance, de l'autonomie de gestion et de la compétitivité. Elle a toutefois également modifié les responsabilités, les structures, les attentes de performance et les équilibres d'emploi. La réforme juridique ne garantit donc pas, à elle seule, une gouvernance sociale effective ; sa mise en œuvre peut susciter des résistances, des conflits d'interprétation et des inquiétudes relatives au travail, aux rémunérations ou à la représentation des salariés.

Les données officielles confirment l'ampleur des contraintes. Le rapport sur la situation financière consolidée annexé au Projet de loi de finances 2026, établi à partir des comptes de 2023, indique que la situation des entreprises examinées s'est détériorée sur les plans technique, opérationnel, financier, organisationnel et humain. Pour les dix-huit entreprises couvertes par l'analyse financière, le chiffre d'affaires a reculé de 11,25 % par rapport à 2022, la valeur ajoutée de 9,68 % et les charges de personnel de 15,78 %. L'excédent de trésorerie d'exploitation agrégé présentait, en outre, un solde négatif de 113,4 millions USD. Le rapport relie aussi le non-paiement de créances détenues sur l'État à des tensions permanentes de trésorerie et à des difficultés d'exploitation (Ministère du Budget, 2025).

Cette fragilité s'inscrit dans une trajectoire plus longue. La Banque mondiale estime que les entreprises publiques congolaises ont accumulé environ 5,3 milliards USD de pertes entre 2014 et 2023, soit plus de 500 millions USD par an en moyenne (Banque mondiale, 2026). Une telle situation réduit les marges disponibles pour entretenir les équipements, financer les investissements, honorer régulièrement les obligations salariales et améliorer les conditions de travail. Elle crée ainsi un terrain propice aux tensions, sans pour autant suffire à expliquer, à elle

seule, la nature et l'évolution des relations sociales.

Les conflits observés ne sont pas seulement théoriques. Des informations documentées font état d'une grève des agents de la REGIDESO au Maniema, déclenchée en octobre 2024 autour de dix-neuf mois d'arriérés de salaire ; d'un mouvement du personnel de l'Office congolais de contrôle en juin 2025 ; et d'une grève à la Société congolaise des postes et télécommunications en juillet 2026, liée notamment à dix-sept mois d'arriérés (Radio Okapi, 2024, 2025, 2026). Ces cas ne permettent pas de mesurer la fréquence nationale des conflits, mais ils illustrent des formes récurrentes de tension : arriérés salariaux, contestation de la gestion, préavis syndicaux, arrêts de travail et négociation de protocoles de sortie de crise.

Ces tensions se développent dans un système d'acteurs particulièrement dense. La direction doit composer avec les travailleurs et leurs représentants, mais aussi avec l'État actionnaire, les ministères de tutelle, les conseils d'administration, les organes de contrôle, les autorités de régulation, les usagers, les partenaires techniques et, selon les activités, les communautés locales. Leurs attentes, leurs ressources et leur degré d'urgence diffèrent. Lorsque l'information circule mal, que les responsabilités sont dispersées ou que les décisions sont prises sans participation crédible, les désaccords peuvent se transformer en crises et affecter la continuité des missions.

Dans ce contexte, le management stratégique des relations sociales offre un cadre pour anticiper les risques, professionnaliser le dialogue, relier les engagements sociaux aux décisions et apprendre des crises (Beer et al., 1984 ; Kochan et al., 1986 ; Taponat, 2016). Son efficacité dépend toutefois de son articulation avec une cartographie dynamique des parties prenantes, capable d'identifier les acteurs pertinents, leur pouvoir, leur légitimité, l'urgence de leurs attentes et les modalités d'engagement appropriées (Freeman, 1984 ; Mitchell et al., 1997). L'enjeu scientifique consiste alors à expliquer par quels mécanismes ces deux capacités peuvent soutenir une gouvernance sociale plus crédible et contribuer à la stabilité sociale des entreprises publiques congolaises.

1.2. Problématique, question de recherche et objectifs

La littérature propose plusieurs points d'entrée pour comprendre ces situations. Les relations industrielles ont d'abord étudié la négociation collective, les institutions du travail et la régulation des rapports entre employeurs, salariés et syndicats (Dunlop, 1993 ; Walton & McKersie, 1965). Les approches stratégiques ont ensuite montré que les relations professionnelles ne pouvaient plus être réduites à une fonction juridique ou à la gestion ponctuelle des crises (Beer et al., 1984 ; Kochan et al., 1986 ; Taponat, 2016). En parallèle, la théorie des parties prenantes a élargi l'analyse à l'ensemble des acteurs qui influencent l'organisation ou subissent les effets de ses décisions (Freeman, 1984 ; Donaldson & Preston, 1995 ; Mitchell et al., 1997). Enfin, les travaux sur la

régulation, la confiance, la justice et l'engagement ont mis en évidence les mécanismes relationnels qui rendent la coopération possible malgré la persistance d'intérêts différents (Reynaud, 1997 ; Mayer et al., 1995 ; Colquitt et al., 2001 ; Meyer & Allen, 1997).

Ces courants sont proches sans être équivalents. Le management stratégique des relations sociales porte surtout sur la manière dont l'organisation conçoit et pilote le dialogue avec les travailleurs et leurs représentants. La cartographie des parties prenantes cherche à identifier les acteurs, leur influence, leurs attentes et les stratégies d'engagement appropriées. La stabilité sociale, quant à elle, est souvent évoquée comme un résultat souhaitable, mais rarement définie comme un construit autonome. Elle est tour à tour assimilée à un climat apaisé, à une diminution des conflits, à la confiance, à la cohésion ou à la continuité organisationnelle. Cette dispersion produit un double problème : les frontières entre les concepts deviennent floues et les mécanismes qui les relient restent insuffisamment explicites.

Une contribution antérieure a proposé un premier rapprochement entre le management stratégique des relations sociales, la cartographie des parties prenantes et la stabilité sociale des entreprises publiques congolaises (Kabamba Mukinayi, 2026). Ce premier cadre avait une fonction exploratoire : établir la plausibilité d'une articulation conceptuelle et ouvrir un programme de recherche. Le présent article ne reproduit pas cette démarche. Il reprend la question à partir d'une revue intégrative critique, distingue plus rigoureusement les antécédents, les mécanismes et les résultats, puis reconstruit le modèle autour d'une chaîne explicative vérifiable. Sa contribution scientifique tient à quatre déplacements analytiques explicites : concevoir le MSRS comme une capacité stratégique plutôt que comme un ensemble indifférencié de pratiques ; traiter la cartographie comme une capacité informationnelle dynamique reliée aux décisions ; ordonner les mécanismes institutionnels (régulation conjointe et justice procédurale) et psychosociaux (confiance, coopération et engagement collectif) dans une séquence réfutable ; enfin, distinguer la stabilité sociale, résultat proximal, de la continuité des missions, résultat organisationnel distal. Cette architecture rend visibles les médiations, réduit les chevauchements conceptuels et produit des propositions testables. L'originalité réside ainsi dans la reconstruction du mécanisme explicatif, et non dans la seule juxtaposition des trois notions.

La question de recherche est formulée comme suit : **quels mécanismes identifiés dans la littérature permettent d'expliquer la contribution conjointe du management stratégique des relations sociales et de la cartographie des parties prenantes à la stabilité sociale des entreprises publiques, et comment ces mécanismes peuvent-ils être ordonnés dans un modèle en vue de sa contextualisation congolaise ?**

L'article poursuit trois objectifs. Il vise d'abord à clarifier les apports et les limites des principaux courants mobilisés. Il cherche ensuite à distinguer les capacités stratégiques, l'architecture de gouvernance, les mécanismes institutionnels et psychosociaux, la stabilité sociale et la continuité des missions. Il propose enfin un modèle théorique et quatre familles de propositions susceptibles d'être soumises à une validation empirique. Après la présentation de la méthode, l'analyse expose les résultats de la synthèse intégrative, précise les conditions d'une contextualisation congolaise, puis discute les contributions, les limites et les pistes de recherche.

2. Méthodologie de la revue intégrative

2.1. Choix et portée de la démarche

L'étude adopte une revue intégrative critique à finalité conceptuelle. Ce choix convient lorsque le problème est distribué entre plusieurs traditions de recherche et que l'objectif consiste moins à calculer un effet moyen qu'à comparer des définitions, des niveaux d'analyse et des mécanismes explicatifs (Whittemore & Knafl, 2005 ; Torraco, 2005, 2016 ; Snyder, 2019). La démarche relève du développement théorique au sens de Jaakkola (2020) : elle part d'une lacune d'intégration, clarifie les construits, examine les explications concurrentes et propose des relations susceptibles d'être réfutées.

La revue n'est ni une méta-analyse ni une revue systématique exhaustive. Elle utilise toutefois des procédures explicites de recherche, de sélection, d'appréciation et de codification afin de rendre les choix auditaibles. Les principes de transparence de Tranfield et al. (2003), Booth et al. (2016) et Page et al. (2021) servent ici de repères de présentation ; leur mobilisation ne transforme pas la sélection raisonnée en recensement exhaustif.

2.2. Recherche documentaire et critères de sélection

La recherche, clôturée le 4 août 2026, a combiné quatre voies : des recherches ciblées dans Google Scholar et Cairn.info ; la consultation des plateformes d'éditeurs et des notices DOI pour vérifier les références ; un chaînage rétrospectif et prospectif à partir des travaux fondateurs ; enfin, un repérage ciblé de documents officiels et d'archives de presse pour la contextualisation congolaise. Ce choix a permis d'associer la littérature anglophone dominante, les travaux francophones sur le dialogue social et les sources relatives à la gouvernance publique. Les requêtes ont été adaptées à la syntaxe de chaque interface, sans utiliser le nombre de résultats affiché par les moteurs comme mesure de qualité.

Quatre familles de requêtes ont structuré la recherche : (1) management stratégique des relations sociales, relations industrielles, dialogue et voix ; (2) parties prenantes, saillance, dépendance et engagement ; (3) confiance, justice, régulation, coopération, conflit, résilience et continuité ; (4) entreprises publiques, gouvernance publique et *state-owned enterprises*. Les travaux de 1984 à

2026 ont été privilégiés, mais les fondements antérieurs ont été conservés lorsque leur suppression aurait amputé la chaîne théorique, notamment Walton et McKersie (1965), Crozier et Friedberg (1977), Argyris et Schön (1978) ainsi que Pfeffer et Salancik (1978).

Ont été inclus les articles évalués par les pairs, les ouvrages théoriques reconnus et les ouvrages professionnels dont l'apport au pilotage des relations sociales était identifiable. Une publication devait éclairer au moins un construit du modèle, un mécanisme reliant deux construits ou une condition de transférabilité aux organisations publiques. Ont été exclus les doublons, les textes purement macro-politiques sur la stabilité, les documents sans argument ou méthode identifiable et les publications dont le niveau d'analyse était sans lien avec les organisations ou les relations de travail.

Tableau 1. Protocole de la revue intégrative critique

Rubrique	Choix méthodologique
Type de revue	Revue intégrative critique, non exhaustive, à finalité conceptuelle
Date de clôture	4 août 2026
Unité d'analyse	Publication apportant une définition, une relation théorique, une preuve empirique ou une condition contextuelle utile au modèle
Période principale	1984-2026, avec inclusion raisonnée de fondements antérieurs
Langues	Français et anglais
Sources de repérage	Google Scholar, Cairn.info, plateformes d'éditeurs, notices DOI, documents officiels, archives de presse et chaînage bibliographique
Exemples de requêtes françaises	« management stratégique » ET « relations sociales » ; « cartographie des parties prenantes » ET engagement ; « stabilité sociale » ET organisation ET conflit
Exemples de requêtes anglaises	“strategic industrial relations” AND voice ; “stakeholder mapping” AND engagement ; “social stability” AND organization ; “state-owned enterprises” AND governance
Critères d'inclusion	Pertinence conceptuelle ; niveau organisationnel ; contribution explicative ; traçabilité scientifique ou éditoriale
Critères d'exclusion	Doublon ; stabilité au seul niveau macro-politique ; absence d'apport identifiable ; niveau d'analyse hors sujet
Mode de synthèse	Codification fonctionnelle, comparaison des explications, recherche de mécanismes, conditions limites et intégration théorique

Source : élaboré par l'auteur à partir de Whittemore et Knafl (2005), Torraco (2005, 2016), Snyder (2019) et Jaakkola (2020).

Le corpus substantiel final comprend 50 sources : 29 articles scientifiques et 21 ouvrages ou ouvrages collectifs. Ce nombre ne correspond pas à un seuil statistique ; sa suffisance a été appréciée au regard de la finalité conceptuelle de la revue. Le corpus couvre chacune des familles théoriques nécessaires, les principaux construits, les relations proposées, les explications concurrentes et les conditions limites, tout en associant travaux fondateurs, synthèses et études empiriques. La redondance progressive des catégories et des mécanismes repérés a indiqué qu'un élargissement supplémentaire n'aurait probablement pas modifié l'architecture conceptuelle retenue. Les 50 sources sont donc suffisantes pour soutenir cette reconstruction théorique, sans autoriser pour autant une prétention à l'exhaustivité ni une généralisation statistique. Huit références méthodologiques ont été utilisées pour construire et discuter la démarche, sans être codées comme preuves relatives aux construits. Cinq textes juridiques et cinq sources institutionnelles ou documentaires ont été traités séparément comme sources de contextualisation. Cette distinction évite de compter une norme juridique, un rapport institutionnel, une archive de presse, un guide méthodologique et une étude empirique comme des preuves de même nature.

Tableau 2. Composition et fonction du corpus substantiel

Famille principale	Nombre	Sources représentatives	Fonction dans la synthèse
Relations industrielles, MSRS, dialogue et voix	15	Beer et al. (1984) ; Kochan et al. (1986) ; Budd (2004) ; Dundon et Gollan (2007) ; Havard (2022a, 2022b)	Définir la capacité stratégique et les dispositifs de dialogue
Parties prenantes, saillance et engagement	19	Freeman (1984) ; Donaldson et Preston (1995) ; Mitchell et al. (1997) ; Frooman (1999) ; Greenwood (2007)	Définir la cartographie dynamique et les choix d'engagement
Gouvernance publique et collaborative	4	Ansell et Gash (2008) ; Osborne (2010) ; Emerson et al. (2012) ; Bryson et al. (2014)	Spécifier l'architecture de décision et de coordination
Régulation, justice, confiance, apprentissage et résilience	11	Reynaud (1997) ; Mayer et al. (1995) ; Colquitt et al. (2001) ; Tyler et Blader (2003) ; Duchek (2020)	Identifier les mécanismes et les résultats relationnels
Modèle conceptuel antérieur	1	Kabamba Mukinayi (2026)	Établir le point de départ et délimiter la contribution nouvelle
Total	50		

Source : élaboré par l'auteur à partir du corpus analysé (2026).

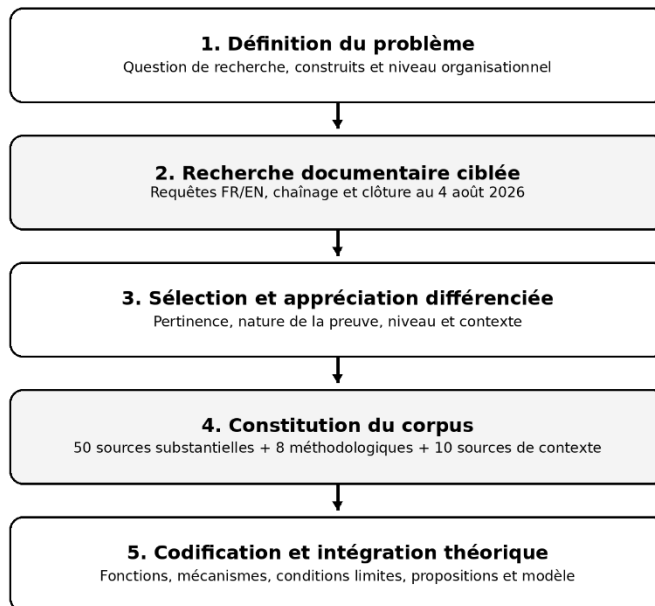
2.3. Appréciation critique, extraction et analyse

Chaque source substantielle a été examinée à partir d'une grille commune portant sur le problème, le cadre théorique, le niveau d'analyse, la nature de la preuve, les mécanismes, les résultats, les limites et le contexte. L'appréciation n'a pas pris la forme d'un score unique, inadapté à un corpus mêlant articles théoriques, enquêtes empiriques, méta-analyses et ouvrages. Elle a plutôt déterminé la fonction probatoire admissible de chaque type de source. Une étude empirique pouvait étayer une relation observée ; un article théorique, justifier une relation conceptuelle ; un ouvrage professionnel, décrire une pratique sans prouver son efficacité ; un texte juridique, établir une règle formelle sans démontrer son application.

La codification s'est déroulée en trois passages. Le premier a identifié les concepts et les niveaux d'analyse. Le deuxième a classé les éléments comme capacité stratégique, ressource informationnelle, architecture de gouvernance, mécanisme relationnel, résultat social ou résultat organisationnel distal. Le troisième a recherché les chevauchements, les explications concurrentes et les conditions limites. Cette procédure a conduit à retirer la participation des dimensions propres du MSRS pour la traiter comme une propriété observable de la gouvernance sociale, et à distinguer la continuité du service public de la stabilité sociale proprement dite.

L'analyse a été réalisée par un seul auteur et le protocole n'a pas été enregistré avant la recherche. Il n'est donc pas possible de calculer un accord intercodeurs ni d'exclure entièrement un biais de sélection interprétatif. Ces limites sont compensées partiellement par l'explicitation des critères, la séparation des types de preuve et la présentation des familles de sources, mais elles demeurent réelles. La démarche complète est résumée dans la figure 1.

Figure 1. Cheminement méthodologique de la revue intégrative



Source : élaborée par l'auteur à partir de Whitemore et Knafl (2005) et Torraco (2016).

La figure 1 présente le cheminement général de la revue intégrative. Ce processus a été opérationnalisé au moyen d'une grille commune de codification et d'appréciation, présentée dans le tableau 3. Cette grille relie chaque dimension analysée à une question de codification et à une règle d'appréciation explicite, afin d'assurer la cohérence de l'extraction et de la comparaison des publications retenues.

Tableau 3. Grille de codification et d'appréciation des publications

Dimension	Question de codification	Règle d'appréciation
Objet et niveau d'analyse	Quel phénomène est étudié, par qui et à quel niveau ?	Écarter les usages exclusivement macro-politiques ; repérer les glissements individuel-organisationnel
Cadre théorique	Quelles relations et quelles conditions limites sont postulées ?	Retenir les relations argumentées et identifier les causalités concurrentes
Nature de la preuve	Théorie, enquête, étude de cas, méta-analyse, ouvrage professionnel ou texte juridique ?	Limiter la conclusion à ce que le type de source permet effectivement d'établir
Mécanisme	Par quel processus l'effet supposé se produit-il ?	Séparer architecture formelle, perceptions relationnelles, comportements et résultats
Contexte	Secteur, pays, système institutionnel et	Apprécier la proximité et non

Dimension	Question de codification	Règle d'appréciation
	période ?	présumer la transférabilité à la RDC
Limites	Quelles restrictions, explications concurrentes ou dimensions manquantes ?	Alimenter la reconstruction du modèle et l'agenda de recherche

Source : élaboré par l'auteur (2026).

3. Résultats de la synthèse intégrative

3.1. Du traitement des conflits au pilotage stratégique des relations sociales

Les relations industrielles classiques ont montré que le conflit n'est pas une anomalie extérieure à l'organisation. Il découle de la pluralité des intérêts, des règles et des ressources que les acteurs mobilisent dans la relation d'emploi (Dunlop, 1993 ; Walton & McKersie, 1965 ; Hyman, 2001). Cette lecture a eu le mérite de rendre visibles les institutions de négociation, le rôle des syndicats et les compromis qui organisent la relation de travail. Elle demeure toutefois centrée sur les acteurs traditionnels et explique moins bien les interactions entre les salariés, l'État actionnaire, les organes de gouvernance et les usagers d'une entreprise publique.

L'approche stratégique a déplacé la question. Il ne s'agit plus seulement de savoir comment résoudre un conflit déclaré, mais comment intégrer les relations de travail aux choix de l'organisation. Le modèle de Harvard insiste sur la pluralité des intérêts et sur les effets à long terme des politiques de ressources humaines (Beer et al., 1984). Kochan et ses collègues (1986) montrent, de leur côté, que les résultats des relations professionnelles sont influencés par les choix stratégiques des acteurs à plusieurs niveaux. Les travaux sur la voix et la participation confirment que la possibilité d'exprimer les désaccords, d'accéder à l'information et d'influencer certaines décisions contribue à la qualité de la relation d'emploi (Dundon & Gollan, 2007 ; Marchington, 2015 ; Wilkinson et al., 2014).

Dans l'espace francophone, les travaux de Taponat (2016), Beaujolin-Bellet et al. (2021), Landier (2015) et Havard (2022a, 2022b) rapprochent dialogue social, compétences relationnelles et pilotage managérial. Ils éclairent les pratiques par lesquelles une organisation prépare les négociations, suit le climat social et professionnalise ses interlocuteurs. Réale (2018) contribue à inscrire la gestion des ressources humaines dans une orientation stratégique plus large. Il convient cependant de parler ici d'une approche ou d'un cadre managérial, et non d'une théorie autonome entièrement validée du MSRS.

La synthèse conduit ainsi à définir le management stratégique des relations sociales comme une orientation de gouvernance qui intègre durablement le dialogue, la participation, la

communication, la négociation et la prévention des risques sociaux aux décisions de l'organisation. Sa valeur ne se réduit pas au nombre de réunions organisées. Elle tient à la cohérence entre l'intention stratégique, les dispositifs de dialogue et la capacité réelle des acteurs à intervenir avant que les tensions ne deviennent irréversibles.

3.2. La cartographie des parties prenantes : de la classification à l'engagement

La théorie des parties prenantes part d'une idée désormais classique : une organisation crée et préserve de la valeur à travers un ensemble de relations, et non par la seule satisfaction de l'actionnaire (Freeman, 1984 ; Donaldson & Preston, 1995 ; Phillips, 2003). Cette perspective est particulièrement pertinente pour les entreprises publiques, car leur mandat associe des objectifs économiques, politiques et sociaux. Les salariés, les syndicats, l'État, les organes de contrôle, les clients et les communautés n'ont pas les mêmes attentes, mais chacun peut affecter la légitimité ou la continuité de l'organisation.

Le modèle de Mitchell et al. (1997) a fourni un instrument de hiérarchisation fondé sur le pouvoir, la légitimité et l'urgence. Des recherches ultérieures ont montré que la saillance n'est pas fixe. Elle évolue avec le cycle de vie d'une organisation ou d'un projet, la dépendance aux ressources et la capacité d'influence des acteurs (Jawahar & McLaughlin, 2001 ; Frooman, 1999 ; Parent & Deephouse, 2007 ; Aaltonen & Kujala, 2010). Fassin (2009) et Mercier (2010) rappellent également qu'une carte trop simplifiée peut effacer des intermédiaires, des représentants ou des acteurs affectés qui disposent de peu de pouvoir formel.

La cartographie n'a donc d'intérêt stratégique que si elle débouche sur des choix d'engagement. Identifier un syndicat comme « puissant » ne dit pas encore comment organiser l'échange, à quel moment partager l'information ou quel type de participation proposer. Les approches relationnelles insistent précisément sur ce passage de la classification à la construction d'une relation (Greenwood, 2007 ; Girard & Sobczak, 2010 ; Freeman et al., 2018). La dépendance aux ressources complète cette lecture : un acteur peut peser sur l'organisation parce qu'il contrôle une ressource, une compétence, une autorisation ou une capacité de mobilisation dont celle-ci dépend (Pfeffer & Salancik, 1978 ; Frooman, 1999).

Dans cette étude, la cartographie dynamique est définie comme un processus périodique d'identification, d'analyse et de révision des attentes, des attributs de saillance, des interdépendances et des modalités d'engagement. Elle n'est pas assimilée à un tableau statique. Sa fonction est de rendre visibles les acteurs qui doivent être associés à une décision, d'anticiper les déplacements de pouvoir et d'adapter les dispositifs de dialogue.

3.3. La stabilité sociale comme capacité organisationnelle

La stabilité sociale est le construit le moins stabilisé des trois. Une première famille de travaux l'approche par ses manifestations négatives : conflits, grèves, retrait, absentéisme ou rupture de l'activité. Cette lecture demeure utile, car ces événements ont des conséquences mesurables. Elle devient toutefois insuffisante lorsqu'elle confond silence et coopération. Une organisation peut connaître peu de conflits ouverts tout en accumulant de la méfiance, de l'injustice perçue et du désengagement.

Une lecture plus relationnelle considère que l'ordre organisationnel est continuellement produit par des règles, des compromis et des ajustements. Pour Reynaud (1997), la régulation conjointe résulte de l'articulation entre règles de contrôle et règles autonomes. Crozier et Friedberg (1977) montrent que les acteurs négocient à partir de zones d'incertitude et de marges de liberté. La stabilité n'élimine donc ni le pouvoir ni le désaccord ; elle dépend de la capacité à les inscrire dans des dispositifs où les règles peuvent être discutées et révisées.

Les recherches sur la confiance et la justice précisent cette dynamique. La confiance réduit le besoin de contrôler chaque interaction et facilite l'acceptation d'une vulnérabilité raisonnable (Mayer et al., 1995 ; Dirks & Ferrin, 2002). La justice organisationnelle agit sur l'acceptation des décisions, notamment lorsque les résultats ne sont pas favorables à tous les acteurs (Colquitt et al., 2001 ; Tyler & Blader, 2003). L'engagement exprime, quant à lui, la qualité du lien qui rattache les personnes à l'organisation (Meyer & Allen, 1997). Les travaux sur le contrat psychologique rappellent cependant que ce lien se fragilise lorsque les attentes implicites sont durablement déçues (Rousseau, 1995).

La stabilité doit enfin être pensée dans le temps. L'apprentissage organisationnel permet de réviser les pratiques à partir de l'expérience (Argyris & Schön, 1978). Les recherches sur la résilience soulignent la capacité d'anticipation, d'adaptation et de récupération après une perturbation (Weick & Sutcliffe, 2015 ; Ducheck, 2020). Ces apports ne signifient pas que résilience et stabilité sont synonymes. La résilience décrit la réponse à une perturbation, tandis que la stabilité sociale désigne ici la capacité durable à maintenir ou restaurer des relations de coopération compatibles avec la continuité de l'activité.

Cette distinction conduit à définir la stabilité sociale comme **la capacité d'une organisation à contenir les effets désorganisateurs des divergences, à restaurer la coopération lorsqu'elle est fragilisée et à assurer la continuité de ses missions dans un cadre reconnu comme suffisamment légitime par les acteurs concernés**. La définition ne comprend ni la confiance ni la justice comme dimensions constitutives : celles-ci sont traitées comme des mécanismes explicatifs.

3.4. Convergences, tensions et lacunes

La revue met en évidence une convergence de fond entre les cinq ensembles conceptuels retenus. Tous reconnaissent, selon des vocabulaires différents, que la qualité des relations n'est pas un résultat secondaire du fonctionnement organisationnel. Elle constitue une condition de coordination, d'apprentissage et de continuité. Ils partagent également une conception moins exclusivement hiérarchique de la gouvernance : l'autorité formelle reste nécessaire, mais ne suffit pas à produire l'adhésion ou à traiter les interdépendances.

Les divergences portent surtout sur l'unité d'analyse. Le management des relations sociales privilégie la relation d'emploi et les représentants des travailleurs. La théorie des parties prenantes élargit le regard, mais traite parfois superficiellement les institutions du travail et la négociation collective. Les travaux sur la confiance, la justice ou l'engagement approfondissent les mécanismes psychosociaux sans toujours les relier à l'architecture de gouvernance. Aucun courant ne peut donc expliquer seul la stabilité sociale d'une entreprise publique.

Trois lacunes ressortent de cette confrontation. La première concerne l'articulation entre parties prenantes internes et externes dans la prévention des risques sociaux. La deuxième tient au chevauchement des concepts : la confiance, la coopération et la prévention des conflits sont souvent utilisées à la fois comme causes et comme indicateurs de stabilité. La troisième concerne le contexte. Une grande part des travaux repose sur des entreprises privées de pays industrialisés ; la pluralité des tutelles, les missions de service public et les contraintes institutionnelles africaines restent moins documentées.

Tableau 4. Synthèse critique des cinq ensembles conceptuels

Ensemble	Apport principal	Tension ou limite	Fonction retenue dans le modèle
Management stratégique des relations sociales	Inscrit le dialogue, la participation, la communication et la prévention dans les choix de gouvernance	Tendance à privilégier les acteurs internes et à confondre dispositifs et résultats	Antécédent stratégique
Cartographie dynamique des parties prenantes	Rend visibles la saillance, les interdépendances et les modalités d'engagement	Risque de classification statique sans traduction dans le dialogue	Antécédent informationnel et relationnel
Gouvernance sociale	Organise la concertation, la transparence, la coordination et la	Concept parfois trop large, susceptible d'absorber tous les mécanismes	Architecture de médiation

Ensemble	Apport principal	Tension ou limite	Fonction retenue dans le modèle
	responsabilité		
Régulation, confiance, justice et engagement	Expliquent pourquoi des dispositifs de gouvernance produisent ou non de la coopération	Souvent étudiés séparément et à des niveaux différents	Mécanismes relationnels
Stabilité sociale	Rend compte de la cohésion, de la maîtrise des conflits destructeurs et de la continuité	Confusion fréquente entre absence de conflit, climat social et performance	Résultat organisationnel distinct

Source : synthèse de l'auteur à partir de la revue intégrative (2026).

4. Fondements théoriques et contextualisation congolaise

4.1. Une architecture théorique complémentaire

Le modèle s'appuie sur trois ensembles théoriques complémentaires. Le premier associe l'approche stratégique des relations professionnelles, le modèle pluraliste de Harvard et les travaux sur la voix des salariés. Il explique pourquoi le dialogue et la participation doivent être reliés aux choix stratégiques plutôt qu'isolés dans une fonction administrative (Beer et al., 1984 ; Kochan et al., 1986 ; Budd, 2004).

Le deuxième ensemble est constitué par la théorie des parties prenantes. Sa dimension descriptive aide à identifier les acteurs ; sa dimension instrumentale éclaire les effets de la qualité des relations sur la continuité et la performance ; sa dimension normative rappelle que certains acteurs doivent être pris en considération parce qu'ils sont légitimement affectés par la décision (Donaldson & Preston, 1995 ; Clarkson, 1995 ; Jones, 1995 ; Harrison et al., 2010).

Le troisième ensemble réunit la régulation sociale, l'analyse stratégique, la confiance, la justice et l'engagement. Il ne sert pas à ajouter des concepts au modèle, mais à expliquer la transmission entre gouvernance et stabilité. Une décision transparente peut échouer si les acteurs la jugent injuste ; une cartographie précise peut rester sans effet si elle ne modifie pas les pratiques d'engagement ; un dialogue fréquent peut devenir rituel si les règles produites ne disposent d'aucune portée. Le modèle distingue donc l'existence d'un dispositif de son fonctionnement relationnel effectif.

4.2. Spécificités des entreprises publiques congolaises

La transposition au contexte congolais exige de tenir compte de la superposition des responsabilités. L'entreprise publique est à la fois une organisation de production, un instrument

de politique publique, un employeur et un espace où interviennent plusieurs autorités. L'État actionnaire, les ministères de tutelle, les conseils d'administration, les directions générales, les organisations syndicales, les organismes de contrôle et les usagers peuvent porter des priorités différentes. Cette pluralité accroît le risque d'injonctions contradictoires et suggère l'utilité potentielle d'une cartographie dynamique des parties prenantes ; cette utilité reste toutefois à établir empiriquement dans les entreprises concernées.

Le cadre juridique pertinent ne se limite pas au droit du travail. La Constitution, le Code du travail et le régime général de la sécurité sociale définissent les droits fondamentaux, la représentation et la protection des travailleurs (République démocratique du Congo, 2002, 2006, 2016). La Loi n° 08/007 du 7 juillet 2008 organise la transformation des entreprises publiques, tandis que la Loi n° 08/010 du même jour fixe les règles relatives à l'organisation et à la gestion du Portefeuille de l'État (République démocratique du Congo, 2008a, 2008b). Ces textes rendent visibles plusieurs centres de responsabilité : État actionnaire, assemblée générale, conseil d'administration, direction, tutelles sectorielles et organes de contrôle.

Ce cadre formel constitue une condition de gouvernance, non une preuve de gouvernance sociale effective. Les travaux sur la gouvernance collaborative montrent que la coopération dépend aussi de la clarté des règles, de l'accès à l'information, de la capacité d'animation et de la crédibilité des engagements (Ansell & Gash, 2008 ; Emerson et al., 2012). Dans les entreprises publiques congolaises, la question empirique devient alors la suivante : comment les prescriptions juridiques, les arbitrages de l'État actionnaire et les pratiques de dialogue se combinent-ils dans les décisions qui affectent les travailleurs et les usagers ?

Le modèle ne prétend donc pas être déjà validé dans le contexte congolais. Il propose une architecture à contextualiser au regard des rapports entre l'État, les mandataires publics, les travailleurs, les syndicats, les organes de contrôle et les usagers. Les valeurs relationnelles africaines, dont l'Ubuntu constitue une expression possible, peuvent enrichir l'analyse de la réciprocité et de la responsabilité collective. Elles ne doivent toutefois pas être mobilisées comme une explication culturelle générale sans données de terrain. Leur rôle demeure une question de recherche et non un déterminant présumé.

4.3. Positionnement par rapport au modèle antérieur

Le premier modèle publié en 2026 établissait que le MSRS et la cartographie des parties prenantes pouvaient être articulés pour expliquer la stabilité sociale (Kabamba Mukinayi, 2026). La présente revue apporte trois modifications substantielles. Elle remplace d'abord la relation générale entre concepts par une chaîne séquentielle. Elle distingue ensuite la gouvernance sociale des mécanismes relationnels qui la rendent opérante. Elle redéfinit enfin la stabilité à partir de résultats

observables, sans y incorporer la confiance, la justice ou la prévention qui en sont des déterminants.

Cette reconstruction réduit le risque de circularité et rend les relations empiriquement discutables. L'originalité revendiquée n'est donc pas celle d'un thème entièrement nouveau, mais celle d'une clarification critique et d'une architecture théorique révisée.

Tableau 5. Délimitation de la contribution par rapport au modèle antérieur

Élément	Modèle publié en 2026	Présente revue intégrative critique
Finalité	Établir la plausibilité du rapprochement MSRS-cartographie-stabilité	Examiner les fondements, les tensions et les mécanismes de cette articulation
Méthode	Construction conceptuelle exploratoire	Corpus substantiel explicité, appréciation différenciée et codification fonctionnelle
Architecture	Relation générale entre trois notions	Capacités stratégiques, gouvernance, mécanismes, stabilité et résultat organisationnel distal
Traitement de la stabilité	Résultat global incluant plusieurs dimensions relationnelles	Capacité sociale distincte de la confiance, de la justice et de la continuité du service
Apport revendiqué	Proposition d'un rapprochement	Réduction des chevauchements, relations testables, conditions limites et boucle d'apprentissage

Source : élaboré par l'auteur à partir de Kabamba Mukinayi (2026) et de la présente revue.

5. Modèle conceptuel et propositions théoriques

5.1. Logique générale du modèle

Le modèle distingue cinq niveaux et un résultat organisationnel distal. Le premier réunit deux capacités complémentaires. Le MSRS ne désigne plus ici l'ensemble des réunions, négociations ou dispositifs participatifs. Il correspond à la capacité d'intégrer le diagnostic social, l'anticipation des risques, les ressources relationnelles et l'évaluation des accords dans le cycle de décision stratégique. La cartographie dynamique constitue une capacité d'intelligence des parties prenantes : elle actualise les acteurs, leurs attentes, leur saillance, leurs interdépendances et les modalités

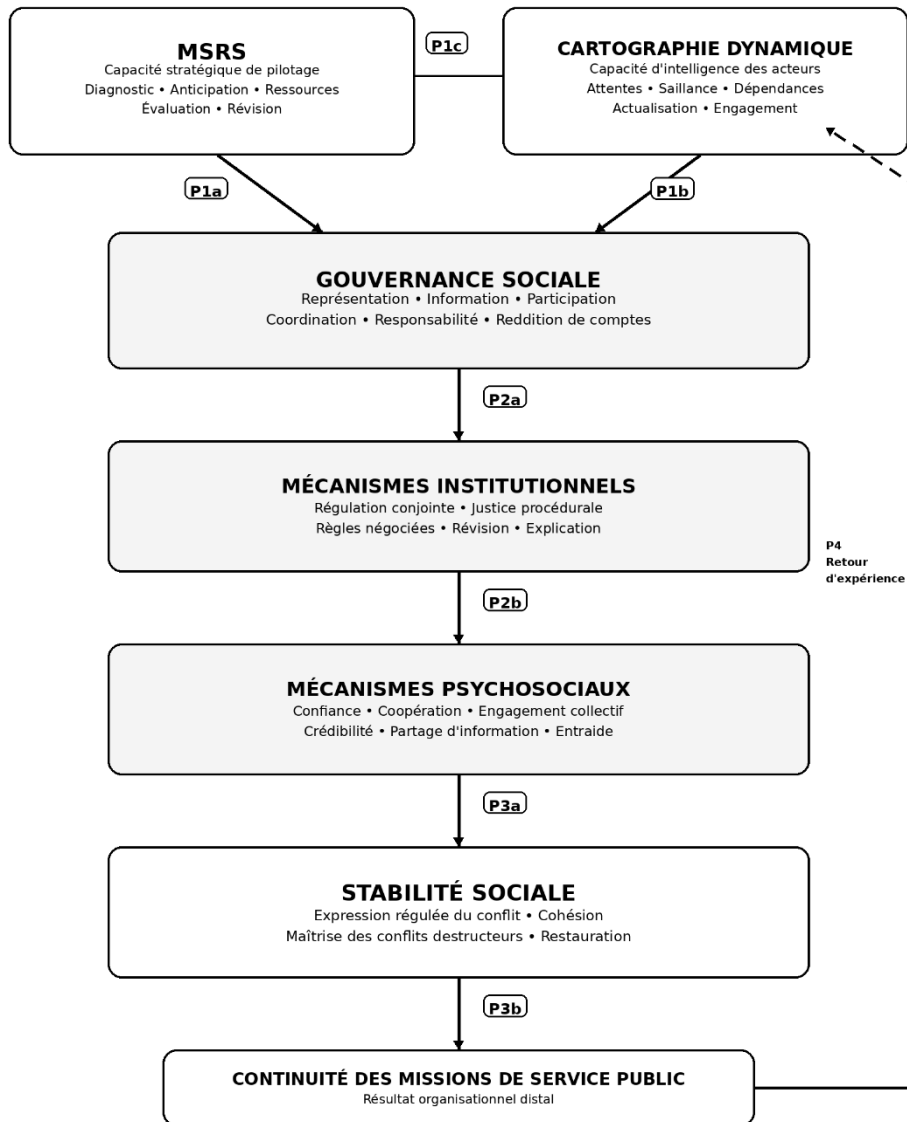
d'engagement pertinentes.

Le deuxième niveau correspond à la gouvernance sociale, définie comme l'architecture qui organise la représentation des acteurs, l'accès à l'information, la participation aux décisions, la coordination et la reddition de comptes. Cette définition réduit le chevauchement avec le MSRS : le premier construit porte sur une capacité de pilotage ; le second sur la configuration effective des droits, rôles et espaces de décision.

Le troisième niveau distingue deux catégories de mécanismes. Les mécanismes institutionnels comprennent la régulation conjointe et la justice procédurale : ils concernent la production des règles, leur possibilité de révision et l'équité du processus décisionnel. Les mécanismes psychosociaux renvoient à la confiance, à la coopération et à l'engagement collectif qui peuvent émerger lorsque les règles sont discutables et les procédures crédibles. Cette séquence évite de traiter simultanément l'engagement comme dispositif, médiateur et résultat.

Le quatrième niveau est la stabilité sociale, définie par la capacité à maintenir une coopération suffisante, à canaliser les conflits destructeurs et à restaurer les relations après une perturbation. La continuité du service public est placée en aval : elle constitue un résultat organisationnel auquel la stabilité peut contribuer, sans être une dimension constitutive du construit social. Enfin, les crises, les accords et leurs résultats produisent des informations nouvelles qui alimentent l'apprentissage, la cartographie et la révision du MSRS.

Figure 2. Modèle conceptuel intégratif révisé



Source : Kabamba Mukinayi Pascal, août 2026, à partir de la revue intégrative de la littérature.

5.2. Propositions théoriques

Capacités stratégiques et gouvernance sociale

Proposition 1a (P1a). Plus le MSRS est intégré au cycle de décision stratégique, plus l'architecture de gouvernance sociale est susceptible d'être anticipative, dotée de responsabilités explicites et reliée aux décisions qui affectent les acteurs.

Proposition 1b (P1b). Plus la cartographie des parties prenantes est régulièrement actualisée et reliée aux décisions, plus la gouvernance sociale est susceptible d'inclure les acteurs pertinents et d'adapter les modalités d'engagement à leur saillance et à leurs interdépendances.

Proposition 1c (P1c). La cartographie dynamique renforce la contribution du MSRS à la gouvernance sociale lorsqu'elle modifie effectivement le choix des interlocuteurs, le calendrier de

consultation et l'allocation des responsabilités.

Ces trois relations distinguent deux effets directs et une complémentarité. Une cartographie sans traduction décisionnelle reste descriptive ; un MSRS sans connaissance actualisée des acteurs risque d'institutionnaliser un dialogue avec un cercle trop étroit.

Gouvernance et mécanismes de régulation

Proposition 2a (P2a). Une gouvernance sociale fondée sur une représentation crédible, une information accessible et des responsabilités traçables favorise la régulation conjointe et la justice procédurale.

Proposition 2b (P2b). La régulation conjointe et la justice procédurale renforcent la confiance, la coopération et l'engagement collectif lorsque les accords produits sont appliqués et peuvent être révisés.

La présence d'un comité ou d'une procédure ne suffit donc pas. L'effet dépend de la portée réelle des échanges, de la possibilité de discuter les règles, de la qualité des explications et du suivi des engagements.

Stabilité sociale et continuité des missions

Proposition 3a (P3a). La confiance, la coopération et l'engagement collectif renforcent la stabilité sociale en facilitant l'expression des désaccords, la maîtrise des conflits destructeurs et la restauration des relations après une perturbation.

Proposition 3b (P3b). La stabilité sociale contribue à la continuité des missions de service public, toutes choses égales par ailleurs, en réduisant la durée et l'intensité des désorganisations relationnelles.

La mention « toutes choses égales par ailleurs » reconnaît que la continuité dépend aussi des ressources financières, des infrastructures, de la technologie et des décisions politiques. La stabilité sociale n'en constitue qu'une condition contributive.

Boucle d'apprentissage

Proposition 4 (P4). Les crises sociales, les accords et leurs résultats rétroagissent sur le MSRS et la cartographie dynamique lorsque l'organisation dispose de mécanismes formels de retour d'expérience et de révision de ses dispositifs.

Cette proposition introduit la temporalité sans supposer que tout épisode produit spontanément un apprentissage. Le retour d'expérience doit être organisé, documenté et relié aux décisions ultérieures.

5.3. Matrice d'opérationnalisation

Tableau 6. Définition, niveau et opérationnalisation des construits

Construit et statut	Définition retenue	Dimensions distinctives	Indicateurs possibles	Niveau et de sources données
MSRS — capacité stratégique	Capacité à intégrer diagnostic social, anticipation, ressources relationnelles et évaluation dans le cycle stratégique	Alignement stratégique ; diagnostic ; anticipation ; professionnalisation ; évaluation	Inscription dans les plans ; veille sociale ; budget et responsabilités ; analyse des accords et crises	Organisation ; plans, budgets, rapports, entretiens de dirigeants
Cartographie dynamique — capacité informationnelle	Processus actualisé d'identification des acteurs, attentes, attributs de saillance et interdépendances	Identification ; pouvoir ; légitimité ; urgence ; dépendance ; actualisation	Date des mises à jour ; acteurs ajoutés ou retirés ; traçabilité des attentes ; changement des stratégies d'engagement	Décision ou projet ; cartes, comptes rendus, entretiens, documents de risque
Gouvernance sociale — architecture	Configuration des droits, rôles et espaces organisant l'information, la représentation et la participation aux décisions sociales	Représentation ; information ; participation ; coordination ; responsabilité	Clarté des mandats ; accès préalable à l'information ; présence aux décisions ; suivi et reddition de comptes	Organisation et instance ; statuts, règlements, procès-verbaux, observations
Mécanismes institutionnels	Processus de production et d'évaluation équitable des règles	Régulation conjointe ; justice procédurale	Règles négociées ; possibilité de révision ; qualité des explications ; cohérence d'application	Instance et acteurs ; accords, procès-verbaux, échelles de justice, entretiens
Mécanismes psychosociaux	États relationnels facilitant une action collective soutenue	Confiance ; coopération ; engagement collectif	Crédibilité des engagements ; partage d'information ; entraide ; intention de contribuer aux	Individus et collectifs ; questionnaires, entretiens, observations

Construit et statut	Définition retenue	Dimensions distinctives	Indicateurs possibles	Niveau sources et de données
			accords	
Stabilité sociale — résultat proximal	Capacité à préserver ou restaurer une coopération suffisante malgré les divergences	Expression régulée du conflit ; cohésion ; restauration	Intensité et durée des conflits destructeurs ; retrait ; reprise du dialogue ; cohésion perçue	Organisation dans le temps ; chronologies, données sociales, entretiens répétés
Continuité des missions — résultat distal	Maintien ou rétablissement des activités essentielles auquel la stabilité sociale peut contribuer	Disponibilité ; interruption ; reprise	Durée des interruptions attribuables aux tensions sociales ; délai de reprise ; services affectés	Organisation ; données opérationnelles et événements sociaux appariés

Source : élaboré par l'auteur à partir de la revue intégrative (2026).

6. Discussion

6.1. Contributions théoriques

La première contribution tient à la clarification du statut de la stabilité sociale. Dans de nombreux travaux, elle reste un terme englobant auquel sont rattachés le climat, la confiance, la justice, la coopération, la continuité et la performance. Le modèle la traite comme un résultat social proximal : la confiance et la justice contribuent à sa formation, tandis que la continuité des missions est placée en aval. Cette séparation améliore la possibilité d'une validation discriminante et limite la circularité.

La deuxième contribution concerne le rôle de la cartographie. La littérature sur les parties prenantes la présente souvent comme un outil préalable à la décision ou à la responsabilité sociale (El Abboubi & Cornet, 2010 ; Sahed-Granger & Boncori, 2014). Le présent modèle lui attribue une fonction plus précise : améliorer l'architecture du dialogue social en identifiant les acteurs qui doivent être associés, le moment de leur implication et le type d'engagement adapté. Elle ne produit pas directement la stabilité ; elle contribue à une gouvernance plus pertinente.

La troisième contribution réside dans la séparation de deux niveaux intermédiaires entre gouvernance et stabilité. La régulation conjointe et la justice procédurale concernent la production et l'évaluation des règles ; la confiance, la coopération et l'engagement collectif concernent l'état de la relation. Deux organisations dotées de structures semblables peuvent donc connaître des résultats différents. Un comité de concertation peut produire des règles crédibles et révisables,

mais il peut aussi rester symbolique.

Enfin, le modèle introduit explicitement la temporalité. Les crises, les accords et leurs résultats ne produisent un apprentissage que s'ils font l'objet d'un retour d'expérience relié à la cartographie et au pilotage stratégique. Cette condition distingue une simple répétition des pratiques d'une capacité réelle de révision. Le rapprochement avec la gouvernance publique rappelle, par ailleurs, que l'action des organisations publiques dépend de réseaux d'acteurs et de processus de coordination qui dépassent la seule hiérarchie (Osborne, 2010 ; Bryson et al., 2014).

Ces relations ne sont pas supposées universelles. L'ingérence politique, la rareté des ressources, la capacité d'application du droit, le pouvoir syndical, la qualité des infrastructures ou l'autonomie des organes de gouvernance peuvent renforcer, neutraliser ou inverser certains effets. Elles constituent des conditions limites à intégrer aux validations futures.

6.2. Implications potentielles pour les entreprises publiques congolaises

Le modèle invite d'abord les dirigeants à déplacer l'attention des seuls épisodes de conflit vers les capacités qui permettent de les anticiper. Le MSRS devrait être visible dans les plans, les responsabilités, les budgets, les mécanismes de veille et l'évaluation des accords. Une cartographie actualisée peut ensuite faire apparaître une attente négligée, une modification du rapport de pouvoir ou une urgence nouvelle. Elle n'a d'effet que si elle est reliée au calendrier des décisions, notamment lors d'une réforme, d'une restructuration ou d'une modification des conditions de travail.

La gouvernance sociale devrait ensuite être intégrée à la planification de l'entreprise. Cela suppose des responsabilités explicites, des circuits d'information, des espaces de concertation et un suivi des engagements. La fréquence des réunions ne constitue pas, à elle seule, un indicateur suffisant. Il faut examiner si les acteurs reçoivent l'information à temps, si leurs arguments sont documentés, si les décisions sont expliquées et si les accords conclus sont effectivement suivis.

Le modèle rappelle également que la stabilité ne signifie pas l'étouffement du désaccord. Une organisation durablement stable offre des voies reconnues d'expression, de négociation et de médiation. La réduction artificielle des conflits visibles peut déplacer les tensions vers le retrait, la méfiance ou le sabotage silencieux. Dans cette perspective, le dialogue social n'est pas seulement un moyen d'obtenir l'adhésion ; il constitue un dispositif de connaissance et de correction de la décision.

Enfin, les autorités de tutelle et l'État actionnaire font partie du système relationnel. Une direction générale ne peut être tenue seule responsable d'injonctions contradictoires provenant de plusieurs centres de décision. La cartographie doit donc inclure les acteurs institutionnels et préciser leurs responsabilités. Cette extension permet d'éviter que la stabilité sociale soit traitée uniquement

comme une question interne de ressources humaines.

6.3. Limites de l'étude

La revue présente cinq limites. Premièrement, sa sélection est raisonnée et non exhaustive : elle soutient une reconstruction conceptuelle, mais ne permet ni de calculer un effet moyen ni d'affirmer que toute la littérature pertinente a été recensée. Deuxièmement, la recherche et la codification ont été réalisées par un seul auteur, sans protocole enregistré avant la recherche ; l'accord intercodeurs ne peut donc pas être estimé. Troisièmement, le corpus réunit des articles théoriques, des études empiriques et des ouvrages dont la fonction probatoire diffère malgré les règles d'appréciation adoptées. Quatrièmement, plusieurs relations du modèle traversent des niveaux d'analyse distincts, des perceptions individuelles aux résultats organisationnels. Cinquièmement, la contextualisation congolaise repose sur le droit et sur une lecture institutionnelle ; elle ne constitue pas encore une validation dans les entreprises concernées.

Ces limites invitent à lire les propositions comme des relations théoriquement plausibles, non comme des causalités démontrées. Elles renforcent la nécessité d'une validation empirique fondée sur des données organisationnelles, des entretiens, des documents sociaux et, lorsque cela est possible, des indicateurs longitudinaux.

6.4. Agenda de recherche

Tableau 7. Agenda de recherche prioritaire

Lacune	Question de recherche	Méthode recommandée	Contribution attendue
Validité discriminante	Le MSRS, la gouvernance sociale et les mécanismes sont-ils empiriquement distincts ?	Entretiens cognitifs, étude qualitative comparative, développement d'items puis analyse factorielle confirmatoire sur un nouvel échantillon	Délimitation des construits avant le test causal
Complémentarité MSRS-cartographie	La cartographie modifie-t-elle effectivement les interlocuteurs, le calendrier et les responsabilités du dialogue ?	Études de cas multiples, comparaison de décisions et analyse processuelle	Test de P1a-P1c et identification des configurations efficaces
Séquence des mécanismes	La régulation conjointe et la justice procédurale précèdent-elles la confiance et la coopération ?	Données mixtes en plusieurs vagues, analyse de médiation séquentielle après	Test de P2a-P3a sans confondre niveaux et temporalité

Lacune	Question de recherche	Méthode recommandée	Contribution attendue
		validation des mesures	
Stabilité et continuité	Dans quelle mesure les variations de stabilité précédent-elles les interruptions ou reprises de service ?	Chronologies d'événements, données sociales et opérationnelles appariées	Test prudent de P3b et estimation des explications concurrentes
Apprentissage	Quels dispositifs transforment les crises et accords en révision du MSRS et de la cartographie ?	Études longitudinales, retour d'expérience documenté et analyse des changements de cartes	Test de P4
Institution et culture	Comment les tutelles, le droit du travail et les valeurs relationnelles africaines conditionnent-ils le modèle ?	Comparaisons OCC-RVA-SCTP, analyse institutionnelle et entretiens multi-acteurs	Contextualisation congolaise et africaine

Source : élaboré par l'auteur (2026).

Conclusion

Cette revue partait d'une difficulté simple à formuler, mais exigeante sur le plan théorique : les relations sociales, les parties prenantes et la stabilité sont étroitement liées dans la pratique, alors qu'elles restent souvent traitées séparément dans la littérature. Leur rapprochement ne peut toutefois consister à accumuler des dimensions voisines dans un même construit. Il faut distinguer ce qui relève de l'orientation stratégique, de l'architecture de gouvernance, des mécanismes relationnels et des résultats organisationnels.

Le modèle révisé répond à cette exigence. Le management stratégique des relations sociales et la cartographie dynamique constituent deux capacités complémentaires. Le premier inscrit le diagnostic et l'anticipation sociale dans le cycle stratégique ; la seconde actualise les acteurs, leurs attentes et leurs interdépendances. Leur combinaison soutient une gouvernance sociale plus informée, représentative et responsable.

Cette gouvernance ne produit des effets relationnels que si elle favorise la régulation conjointe et la justice procédurale. Ces mécanismes institutionnels peuvent alors renforcer la confiance, la coopération et l'engagement collectif. La stabilité sociale désigne le résultat proximal de cette séquence : elle rend possible l'expression régulée des désaccords, la maîtrise des conflits destructeurs et la restauration des relations. La continuité des missions est un résultat plus distal auquel la stabilité contribue sans l'expliquer à elle seule.

La stabilité sociale n'est donc ni l'absence de désaccords ni un état définitivement acquis. Elle exprime une capacité à traiter les divergences sans perdre durablement la coopération nécessaire à l'action collective. Cette conception offre une grille de lecture potentiellement pertinente pour les entreprises publiques congolaises, soumises à des attentes multiples et à des responsabilités institutionnelles imbriquées ; sa pertinence contextuelle devra néanmoins être établie par des données de terrain.

La contribution de l'article demeure conceptuelle et préparatoire à une contextualisation. Sa portée dépendra de la confrontation du modèle aux réalités de terrain. Des études comparatives menées notamment à l'OCC, à la RVA et à la SCTP permettraient d'observer comment les acteurs construisent les règles, interprètent la justice des décisions, apprennent des crises et restaurent la coopération. C'est à cette condition que le modèle pourra devenir non seulement un cadre de lecture, mais aussi un outil de diagnostic et de gouvernance.

Déclarations

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

Financement. Cette recherche n'a bénéficié d'aucun financement spécifique.

Utilisation d'un outil d'intelligence artificielle générative. L'auteur a utilisé ChatGPT

(OpenAI) comme outil d'assistance à la révision linguistique, à la mise en forme et à l'amélioration graphique des figures, à partir des contenus, données et instructions fournis par l'auteur. L'ensemble du manuscrit, des analyses, références et formulations a été vérifié sous la responsabilité exclusive de l'auteur. L'auteur demeure seul responsable de l'exactitude, de l'originalité et de l'intégrité scientifique du travail.

Références

- Aaltonen, K., & Kujala, J. (2010). A project lifecycle perspective on stakeholder influence strategies in global projects. *Scandinavian Journal of Management*, 26(4), 381-397. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2010.09.001>
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543-571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley.
- Banque mondiale. (2026). *Democratic Republic of Congo Economic Update, March 2026: From Parking Lot to Fast Lane: Reforming State-Owned Enterprises*. World Bank. <https://doi.org/10.1596/44603>
- Beaujolin-Bellet, R., Bourgeois, C., & Schmidt, G. (2021). *Les relations sociales en entreprise* (6e éd.). Dunod.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Mills, D. Q., & Walton, R. E. (1984). *Managing human assets*. Free Press.
- Booth, A., Sutton, A., & Papaioannou, D. (2016). *Systematic approaches to a successful literature review* (2nd ed.). Sage.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bloomberg, L. (2014). Public value governance: Moving beyond traditional public administration and the new public management. *Public Administration Review*, 74(4), 445-456. <https://doi.org/10.1111/puar.12238>
- Budd, J. W. (2004). *Employment with a human face: Balancing efficiency, equity, and voice*. Cornell University Press.
- Clarkson, M. B. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9503271994>
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système : Les contraintes de l'action collective*. Seuil.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611>
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts,

- evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
<https://doi.org/10.5465/amr.1995.9503271992>
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215-246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
- Dundon, T., & Gollan, P. J. (2007). Reconceptualizing voice in the non-union workplace. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(7), 1182-1198.
<https://doi.org/10.1080/09585190701391925>
- Dunlop, J. T. (1993). *Industrial relations systems* (Rev. ed.). Harvard Business School Press. (Original work published 1958)
- El Abboubi, M., & Cornet, A. (2010). L'implication des parties prenantes comme processus de construction sociale : Analyse à partir de la théorie de l'acteur-réseau. *Management & Avenir*, 33(3), 275-297. <https://doi.org/10.3917/mav.033.0275>
- Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2012). An integrative framework for collaborative governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1), 1-29.
<https://doi.org/10.1093/jopart/mur011>
- Fassin, Y. (2009). The stakeholder model refined. *Journal of Business Ethics*, 84(1), 113-135.
<https://doi.org/10.1007/s10551-008-9677-4>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., & Zyglidopoulos, S. (2018). *Stakeholder theory: Concepts and strategies*. Cambridge University Press.
- Frooman, J. (1999). Stakeholder influence strategies. *Academy of Management Review*, 24(2), 191-205. <https://doi.org/10.5465/amr.1999.1893928>
- Girard, C., & Sobczak, A. (2010). Pour une cartographie des parties prenantes fondée sur leur engagement : Une application aux sociétaires d'une banque mutualiste française. *Management & Avenir*, 33(3), 157-174. <https://doi.org/10.3917/mav.033.0157>
- Greenwood, M. (2007). Stakeholder engagement: Beyond the myth of corporate responsibility. *Journal of Business Ethics*, 74(4), 315-327. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9509-y>
- 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.
<https://doi.org/10.1002/smj.801>
- Havard, C. (2022a). Comment se construisent les compétences collectives de dialogue social dans une organisation : Cadre d'analyse et étude de cas. *@GRH*, 43(2), 117-141.
<https://doi.org/10.3917/grh.043.0117>
- Havard, C. (2022b). Les compétences liées à la pratique du dialogue social : État de la littérature

- et pistes de recherche. *Annales des Mines - Gérer & Comprendre*, 149(3), 11-24. <https://doi.org/10.3917/geco1.149.0011>
- Hyman, R. (2001). *Understanding European trade unionism: Between market, class and society*. Sage.
- Jaakkola, E. (2020). Designing conceptual articles: Four approaches. *AMS Review*, 10(1-2), 18-26. <https://doi.org/10.1007/s13162-020-00161-0>
- Jawahar, I. M., & McLaughlin, G. L. (2001). Toward a descriptive stakeholder theory: An organizational life cycle approach. *Academy of Management Review*, 26(3), 397-414. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4845803>
- Jones, T. M. (1995). Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics. *Academy of Management Review*, 20(2), 404-437. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9507312924>
- 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*, 3(37), 81-102. <https://doi.org/10.5281/zenodo.21371930>
- Kochan, T. A., Katz, H. C., & McKersie, R. B. (1986). *The transformation of American industrial relations*. Basic Books.
- Landier, H. (2015). Le dialogue social, facteur de performance de l'entreprise. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 16, 4(2), 114-120. <https://doi.org/10.3917/rimhe.016.0114>
- Marchington, M. (2015). Analysing the forces shaping employee involvement and participation. *Human Resource Management Journal*, 25(4), 395-410. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12060>
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080335>
- Mercier, S. (2010). Une analyse historique du concept de parties prenantes : Quelles leçons pour l'avenir ? *Management & Avenir*, 33(3), 142-156. <https://doi.org/10.3917/mav.033.0142>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9711022105>
- Ministère du Budget. (2025). *Rapport sur la situation financière consolidée des entreprises publiques, exercice 2023, joint au Projet de loi de finances 2026*. République démocratique du

Congo.

https://budget.gouv.cd/wp-content/uploads/budget2026/plf2026/document_12_rapport_de_la_situation_financiere_consolidee_des_ep_2026.pdf

Osborne, S. P. (Ed.). (2010). *The new public governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance*. Routledge.

Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>

Parent, M. M., & Deephouse, D. L. (2007). A case study of stakeholder identification and prioritization by managers. *Journal of Business Ethics*, 75(1), 1-23. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9249-4>

Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Harper & Row.

Phillips, R. A. (2003). *Stakeholder theory and organizational ethics*. Berrett-Koehler.

Radio Okapi. (2024, 6 octobre). *Impayés depuis 19 mois, les agents de la REGIDESO/Maniema entrent en grève*. <https://www.radiookapi.net/2024/10/06/actualite/societe/impayes-depuis-19-mois-les-agents-de-la-regideso-maniema-entrent-en>

Radio Okapi. (2025, 2 juin). *Le personnel de l'OCC entame une grève ce lundi*. <https://www.radiookapi.net/2025/06/02/actualite/societe/le-personnel-de-locc-entame-une-greve-ce-lundi-pour-reclamer-le-depart>

Radio Okapi. (2026, 30 juillet). *SCPT : grève des travailleurs pour 17 mois d'arriérés de salaires*. <https://www.radiookapi.net/2026/07/30/actualite/societe/scpt-greve-des-travailleurs-pour-17-mois-darrieres-de-salaires>

Réale, Y. (2018). *De la GRH au management stratégique des RH*. Eyrolles.

République démocratique du Congo. (2002). *Loi n° 015/2002 du 16 octobre 2002 portant Code du travail, telle que modifiée et complétée*. Journal officiel de la République démocratique du Congo.

République démocratique du Congo. (2006). *Constitution de la République démocratique du Congo, telle que modifiée par la Loi n° 11/002 du 20 janvier 2011*. Journal officiel de la République démocratique du Congo. <https://www.leganet.cd/Legislation/JO/2011/JOS.05.02.2011.pdf>

République démocratique du Congo. (2008a). *Loi n° 08/007 du 7 juillet 2008 portant dispositions*

- générales relatives à la transformation des entreprises publiques*. Journal officiel de la République démocratique du Congo.
- <https://www.leganet.cd/Legislation/Droit%20Public/EPub/loi.08.007.7.07.2008.pdf>
- République démocratique du Congo. (2008b). *Loi n° 08/010 du 7 juillet 2008 fixant les règles relatives à l'organisation et à la gestion du Portefeuille de l'État*. Journal officiel de la République démocratique du Congo.
- <https://www.leganet.cd/Legislation/Droit%20economique/L.08.010.07.07.2008.htm>
- République démocratique du Congo. (2016). *Loi n° 16/009 du 15 juillet 2016 fixant les règles relatives au régime général de la sécurité sociale*. Journal officiel de la République démocratique du Congo.
- <https://www.leganet.cd/Legislation/DroitSocial/Secu/Loi%2016.009%2015.07.2016.html>
- Reynaud, J.-D. (1997). *Les règles du jeu : L'action collective et la régulation sociale* (2e éd.). Armand Colin. (Ouvrage original publié en 1989)
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage.
- Sahed-Granger, Y., & Boncori, A.-L. (2014). La traduction des attentes des parties prenantes en RSE en indicateurs de la Global Reporting Initiative : Vers un mode consultatif de la gestion des parties prenantes. *Management & Avenir*, 68(2), 73-91. <https://doi.org/10.3917/mav.068.0073>
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333-339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Taponat, G. (2016). *RH et management des relations sociales : Animer le dialogue social* (2e éd.). Studyrama.
- Torraco, R. J. (2005). Writing integrative literature reviews: Guidelines and examples. *Human Resource Development Review*, 4(3), 356-367. <https://doi.org/10.1177/1534484305278283>
- Torraco, R. J. (2016). Writing integrative literature reviews: Using the past and present to explore the future. *Human Resource Development Review*, 15(4), 404-428. <https://doi.org/10.1177/1534484316671606>
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207-222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2003). The group engagement model: Procedural justice, social identity, and cooperative behavior. *Personality and Social Psychology Review*, 7(4), 349-361. https://doi.org/10.1207/S15327957PSPR0704_07
- Walton, R. E., & McKersie, R. B. (1965). *A behavioral theory of labor negotiations*. McGraw-

Hill.

Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2015). *Managing the unexpected: Sustained performance in a complex world* (3rd ed.). Wiley.

Whittemore, R., & Knafl, K. (2005). The integrative review: Updated methodology. *Journal of Advanced Nursing*, 52(5), 546-553. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2005.03621.x>

Wilkinson, A., Donaghey, J., Dundon, T., & Freeman, R. B. (Eds.). (2014). *Handbook of research on employee voice*. Edward Elgar.