

Diversité des ressources humaines et gouvernance organisationnelle : une étude de cas de l'Institut National de Préparation Professionnelle de Goma

KASUKU H'ERY Christian *

Résumé

La diversité des ressources humaines est aujourd'hui considérée comme un facteur stratégique susceptible d'améliorer la gouvernance et la performance des organisations. Toutefois, les recherches empiriques consacrées à cette problématique dans les établissements publics de la République démocratique du Congo demeurent encore limitées. La présente étude analyse l'influence de la diversité des ressources humaines sur la gouvernance organisationnelle au sein de l'Institut National de Préparation Professionnelle (INPP), Direction Provinciale de Goma. Elle s'appuie sur une approche quantitative fondée sur une étude de cas, avec une collecte des données par questionnaire auprès des 68 agents de l'institution, dont 60 questionnaires exploitables (88,24 %) ont été analysés à l'aide du logiciel IBM SPSS Statistics.

Les résultats montrent que la diversité des ressources humaines est globalement perçue comme un facteur favorable à la transparence, à la participation et à la coordination au sein de l'INPP/Goma. Ils révèlent également la nécessité de renforcer les politiques institutionnelles de gestion de la diversité afin de mieux valoriser les compétences et de promouvoir des pratiques inclusives. Cette étude met ainsi en évidence le rôle stratégique d'une gestion efficace de la diversité dans l'amélioration de la gouvernance organisationnelle. Elle contribue enfin à enrichir les connaissances sur la gouvernance des établissements publics en République démocratique du Congo et propose des pistes d'amélioration adaptées à ce contexte.

Mots-clés : *Diversité des Ressources Humaines, Gouvernance organisationnelle, Établissement public, INPP, Goma, République démocratique du Congo.*

Abstract

Human resource diversity is currently viewed as a strategic factor capable of enhancing organizational governance and performance. However, empirical research on this subject within public institutions in the Democratic Republic of the Congo remains

* Master et Assistant à l'Université des Martyrs du Congo.

limited. This study analyzes the influence of human resource diversity on organizational governance at the National Institute for Vocational Training (INPP), Goma Provincial Directorate. It employs a quantitative approach based on a case study, with data collected via questionnaires distributed to the institution's 68 staff members; 60 usable questionnaires (88.24%) were analyzed using IBM SPSS Statistics software.

The results indicate that human resource diversity is generally perceived as a factor fostering transparency, participation, and coordination within INPP/Goma. They also highlight the need to strengthen institutional diversity management policies to better leverage skills and promote inclusive practices. Thus, this study underscores the strategic role of effective diversity management in improving organizational governance. Finally, it contributes to the body of knowledge regarding the governance of public institutions in the Democratic Republic of the Congo and proposes avenues for improvement tailored to this context.

Keywords: *human resource diversity; organizational governance; public institution; INPP; Goma; Democratic Republic of the Congo.*

I. Introduction

Au cours des trois dernières décennies, la diversité des ressources humaines s'est progressivement imposée comme une problématique centrale en sciences de gestion. Les mutations économiques, les transformations démographiques, la mondialisation des marchés ainsi que l'évolution des attentes sociétales conduisent les organisations à gérer une main-d'œuvre de plus en plus hétérogène. Cette diversité englobe notamment les différences de genre, d'âge, de formation, d'expérience professionnelle, de culture, d'origine ethnique, de compétences et de styles cognitifs. Longtemps perçue sous l'angle de l'égalité des chances ou de la lutte contre les discriminations, elle est aujourd'hui considérée comme un levier stratégique susceptible d'améliorer la qualité des décisions, de stimuler l'innovation et de renforcer la performance organisationnelle (Cox & Blake, 1991 ; Jackson, Joshi, & Erhardt, 2003 ; Roberson, 2019).

Parallèlement, la gouvernance organisationnelle est devenue un facteur déterminant de la performance et de la pérennité des organisations. Si les premières recherches se concentraient principalement sur les mécanismes de contrôle entre propriétaires et dirigeants (Jensen & Meckling, 1976), les approches contemporaines intègrent désormais

des dimensions telles que la transparence, la responsabilité, la participation, l'intégrité et la prise en compte des parties prenantes (Freeman, 1984 ; OCDE, 2023). Cette évolution traduit une vision plus globale de la gouvernance, dans laquelle la qualité des ressources humaines constitue un élément essentiel de l'efficacité organisationnelle.

Dans les pays en développement, et particulièrement en République démocratique du Congo, ces questions revêtent une importance particulière en raison des réformes administratives, des exigences croissantes de performance institutionnelle et de la nécessité d'améliorer la qualité des services publics. Les établissements publics sont appelés à renforcer leurs mécanismes de gouvernance tout en valorisant la diversité de leurs ressources humaines afin d'accroître leur efficacité et leur capacité d'adaptation. L'Institut National de Préparation Professionnelle (INPP), Direction Provinciale de Goma, constitue à cet égard un terrain d'analyse pertinent en raison de la diversité des profils professionnels qu'il rassemble et des missions stratégiques qu'il exerce dans le développement des compétences professionnelles.

La littérature scientifique reconnaît largement que la diversité des ressources humaines peut constituer un levier de performance organisationnelle lorsqu'elle est efficacement gérée (Cox & Blake, 1991 ; Ely & Thomas, 2001 ; Roberson, 2019). En favorisant la complémentarité des compétences, la diversité est susceptible d'améliorer la qualité des décisions, l'innovation et la capacité d'adaptation des organisations. Toutefois, plusieurs auteurs soulignent également que cette diversité peut générer des difficultés de coordination, des conflits interpersonnels ou des problèmes de communication lorsqu'elle n'est pas accompagnée de mécanismes de gouvernance appropriés (Milliken & Martins, 1996).

Dans les organisations publiques des pays en développement, cette problématique demeure encore insuffisamment documentée. En République démocratique du Congo, les études portant sur la gouvernance se concentrent principalement sur les entreprises privées, les sociétés commerciales ou les institutions financières, tandis que les établissements publics de formation professionnelle restent peu explorés.

Il existe ainsi une insuffisance de connaissances empiriques concernant l'influence de la diversité des ressources humaines sur la gouvernance organisationnelle dans ces institutions.

Cette lacune scientifique conduit à s'interroger sur le rôle que peut jouer la diversité des ressources humaines dans l'amélioration de la gouvernance au sein de l'Institut National de Préparation Professionnelle (INPP), Direction Provinciale de Goma.

La question centrale de recherche est formulée comme suit : *“Dans quelle mesure la diversité des ressources humaines influence-t-elle la gouvernance organisationnelle au sein de l'Institut National de Préparation Professionnelle (INPP), Direction Provinciale de Goma ?”*

À partir de la question générale de recherche, les questions spécifiques suivantes sont formulées :

1. Quelles sont les principales dimensions de la diversité des ressources humaines au sein de l'Institut National de Préparation Professionnelle (INPP), Direction Provinciale de Goma ?
2. Quelles sont les principales caractéristiques de la gouvernance organisationnelle au sein de l'INPP/Goma ?
3. Quelles sont les interactions entre la diversité des ressources humaines et la gouvernance organisationnelle au sein de l'INPP/Goma ?
4. Quelles stratégies peuvent être proposées pour renforcer la gouvernance organisationnelle à travers une meilleure gestion de la diversité des ressources humaines au sein de l'INPP/Goma ?

En termes d'hypothèse principale, la diversité des ressources humaines exerce une influence positive sur la gouvernance organisationnelle au sein de l'Institut National de Préparation Professionnelle (INPP), Direction Provinciale de Goma.

De façon spécifique :

- **H1** : La diversité des ressources humaines à l'INPP/Goma est principalement caractérisée par la diversité des compétences, des expériences professionnelles, des qualifications et des profils sociodémographiques.
- **H2** : La gouvernance organisationnelle de l'INPP/Goma se caractérise par des mécanismes de transparence, de participation, de responsabilité et de coordination.
- **H3** : Il existe une interaction positive entre la diversité des ressources humaines et la gouvernance organisationnelle au sein de l'INPP/Goma.

- **H4** : Le renforcement des politiques de gestion de la diversité, de la participation des agents et de la valorisation des compétences est susceptible d'améliorer durablement la gouvernance organisationnelle de l'INPP/Goma.

L'objectif général de cette recherche est d'analyser l'influence de la diversité des ressources humaines sur la gouvernance organisationnelle au sein de l'Institut National de Préparation Professionnelle (INPP), Direction Provinciale de Goma.

Plus spécifiquement, il s'agit :

- D'identifier les principales dimensions de la diversité des ressources humaines présentes au sein de l'INPP/Goma ;
- D'apprécier les caractéristiques de la gouvernance organisationnelle de l'institution ;
- D'examiner les interactions entre la diversité des ressources humaines et la gouvernance organisationnelle ;
- De proposer des pistes d'amélioration susceptibles de renforcer les pratiques de gouvernance à travers une meilleure valorisation de la diversité.

Cette recherche présente un double intérêt.

Sur le plan théorique, elle contribue à enrichir les travaux consacrés aux interactions entre diversité des ressources humaines et gouvernance organisationnelle dans le contexte des établissements publics africains, un domaine encore peu documenté. Elle mobilise conjointement la théorie de l'agence, la théorie des parties prenantes et la théorie fondée sur les ressources afin de proposer une lecture intégrée de cette relation.

Sur le plan pratique, les résultats de cette étude sont susceptibles d'éclairer les décideurs de l'INPP/Goma ainsi que les responsables d'autres établissements publics sur l'importance de promouvoir des politiques de gestion des ressources humaines favorisant l'inclusion, la valorisation des compétences et la participation des agents aux processus décisionnels. Une meilleure prise en compte de ces dimensions pourrait contribuer au renforcement de la gouvernance organisationnelle et à l'amélioration de la performance institutionnelle.

L'article est organisé en cinq sections. Après cette introduction, la deuxième section présente la revue de littérature ainsi que les fondements théoriques ayant conduit à la formulation de l'hypothèse de recherche. La troisième décrit la méthodologie adoptée. La quatrième expose les résultats empiriques, tandis que la cinquième en discute les

principaux enseignements avant de présenter les conclusions, les implications de la recherche, ses limites et les perspectives de recherches futures.

II. Méthodologie

1. Développement de l'hypothèse de recherche

Les trois cadres théoriques précédents convergent vers une idée commune : la diversité des ressources humaines constitue un facteur susceptible d'améliorer la gouvernance organisationnelle lorsqu'elle est accompagnée de mécanismes de gestion appropriés. La théorie de l'agence met en évidence le rôle de la diversité dans le renforcement du contrôle et de la qualité des décisions ; la théorie des parties prenantes souligne son importance pour une gouvernance plus participative et plus légitime ; enfin, la théorie fondée sur les ressources considère la diversité comme un actif stratégique susceptible d'améliorer durablement la performance organisationnelle.

Les résultats empiriques de plusieurs études confirment cette relation. Carter, Simkins et Simpson (2003) montrent que la diversité au sein des organes de gouvernance améliore la qualité des décisions stratégiques et contribue à la création de valeur. Bear, Rahman et Post (2010) mettent en évidence une association positive entre la diversité et la qualité de la gouvernance, notamment à travers une meilleure prise en compte des attentes des parties prenantes. Plus récemment, Post et Byron (2015), dans une méta-analyse portant sur la diversité des conseils d'administration, concluent que celle-ci exerce un effet globalement positif sur l'efficacité de la gouvernance, sous réserve d'un contexte organisationnel favorable.

Au regard de ces fondements théoriques et des résultats empiriques disponibles, la présente recherche formule l'hypothèse générale suivante : ***La diversité des ressources humaines exerce une influence positive et significative sur la gouvernance organisationnelle au sein de l'Institut National de Préparation Professionnelle, Direction Provinciale de Goma.***

2. Modèle conceptuel de la recherche

Le modèle conceptuel constitue une représentation simplifiée des relations théoriques qui unissent les variables retenues dans une recherche. Il traduit les enseignements issus

de la revue de littérature et des fondements théoriques en un cadre analytique permettant de guider l'analyse empirique (Miles, Huberman, & Saldaña, 2020).

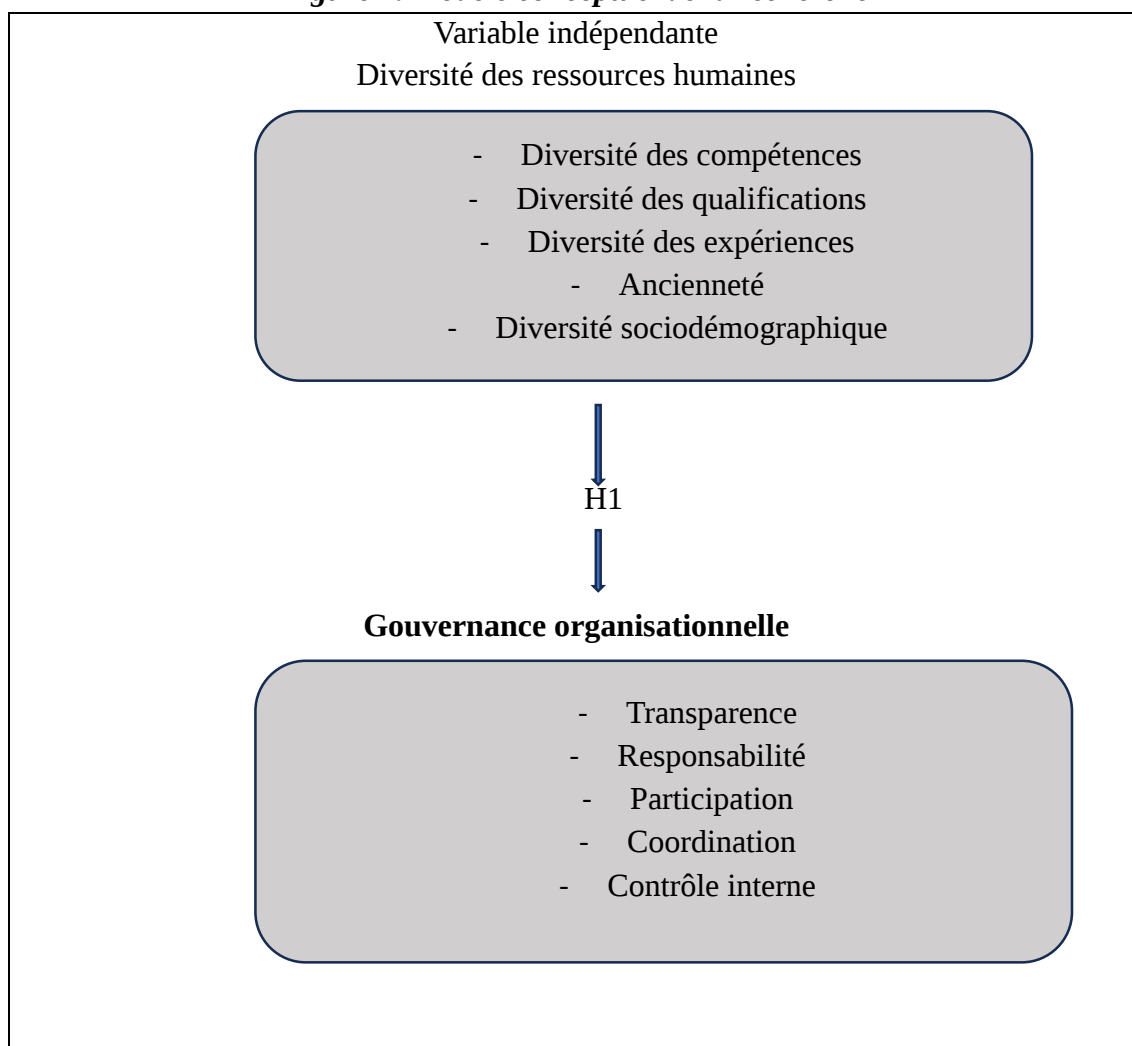
Dans la présente étude, le modèle conceptuel repose sur l'hypothèse selon laquelle la diversité des ressources humaines constitue un déterminant de la gouvernance organisationnelle. Cette relation est soutenue par la théorie de l'agence (Jensen & Meckling, 1976), la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984) ainsi que la théorie fondée sur les ressources (Barney, 1991). Ces approches convergent vers l'idée que la diversité des compétences, des expériences et des profils individuels améliore la qualité des décisions, favorise la transparence, renforce la responsabilité organisationnelle et contribue à une gouvernance plus efficace.

Dans cette recherche, **la variable indépendante** est la **diversité des ressources humaines**, appréhendée à travers les dimensions retenues dans l'instrument de collecte utilisé lors de l'enquête à l'Institut National de Préparation Professionnelle (INPP), Direction Provinciale de Goma.

Ces dimensions couvrent les principales caractéristiques susceptibles d'influencer le fonctionnement de l'organisation, notamment les compétences, les qualifications, les expériences professionnelles, l'ancienneté et les caractéristiques sociodémographiques des agents.

La variable dépendante est la **gouvernance organisationnelle**, appréhendée à travers les mécanismes permettant d'assurer une gestion efficace de l'institution, notamment la transparence, la responsabilité, la participation aux décisions, la coordination des activités et l'efficacité des mécanismes de contrôle interne.

Sur cette base, le modèle conceptuel de la recherche est présenté à la figure 1.

Figure 1. Modèle conceptuel de la recherche

La relation représentée dans ce modèle sera vérifiée empiriquement à partir des données collectées auprès des agents de l'INPP/Goma. Les analyses statistiques permettront d'évaluer l'intensité ainsi que la significativité de l'influence exercée par la diversité des ressources humaines sur la gouvernance organisationnelle.

3. Positionnement épistémologique

Cette recherche s'inscrit dans une posture positiviste, selon laquelle les phénomènes organisationnels peuvent être observés, mesurés et expliqués à partir de données empiriques. Cette approche est particulièrement adaptée aux recherches quantitatives visant à tester les relations entre des variables organisationnelles au moyen d'analyses statistiques (Creswell & Creswell, 2018 ; Saunders, Lewis, & Thornhill, 2019).

L'étude adopte une démarche quantitative à visée explicative. Son objectif est d'évaluer l'influence de la diversité des ressources humaines sur la gouvernance organisationnelle à partir des perceptions recueillies auprès des agents de l'Institut National de Préparation Professionnelle (INPP), Direction Provinciale de Goma.

4. Défis de recherche

La présente recherche repose sur une **étude de cas unique** portant sur l'Institut National de Préparation Professionnelle (INPP), Direction Provinciale de Goma. L'étude de cas constitue une stratégie de recherche particulièrement adaptée lorsqu'il s'agit d'analyser un phénomène contemporain dans son contexte réel et lorsque les frontières entre le phénomène étudié et son environnement sont difficiles à distinguer (Yin, 2018).

Le choix de l'INPP/Goma se justifie par son rôle dans la formation professionnelle en République démocratique du Congo, mais également par la diversité des profils de son personnel, offrant un terrain pertinent pour analyser les interactions entre la diversité des ressources humaines et la gouvernance organisationnelle.

5. Population d'étude et échantillonnage

La population d'étude est constituée de l'ensemble des agents de l'Institut National de Préparation Professionnelle (INPP), Direction Provinciale de Goma. Au moment de l'enquête, cette population comptait **68 agents**, représentant l'ensemble des catégories professionnelles de l'institution.

Compte tenu de la taille relativement réduite de cette population, la recherche a retenu un **échantillonnage probabiliste simple à caractère exhaustif**, consistant à inclure l'ensemble des agents dans le processus d'enquête. Cette stratégie permet de limiter les biais d'échantillonnage et d'améliorer la représentativité des résultats au sein de l'organisation étudiée.

Sur les 68 questionnaires distribués, **60 questionnaires exploitables** ont été récupérés, correspondant à un taux de réponse de **88,24%**, tandis que huit questionnaires n'ont pas pu être exploités en raison de leur non-retour ou de leur caractère incomplet.

Les critères d'inclusion retenus étaient les suivants : être agent de l'INPP/Goma, être présent durant la période de collecte des données et accepter volontairement de participer à l'enquête.

6. Collecte des données

Les données primaires ont été recueillies au moyen d'un questionnaire structuré, administré directement auprès des agents de l'INPP/Goma. Le questionnaire comportait des questions portant sur les caractéristiques sociodémographiques des répondants ainsi que sur les différentes dimensions de la diversité des ressources humaines et de la gouvernance organisationnelle.

Afin de compléter les informations recueillies, la recherche a également mobilisé des entretiens auprès de certains acteurs de l'institution ainsi qu'une analyse documentaire des documents administratifs et organisationnels de l'INPP. Cette triangulation des sources de données contribue à renforcer la crédibilité des résultats obtenus.

7. Traitement et analyse des données

Après vérification, codification et saisie des questionnaires, les données ont été traitées à l'aide du logiciel **IBM SPSS Statistics**, conformément à la démarche méthodologique adoptée dans le mémoire de recherche.

L'analyse descriptive a permis de présenter les caractéristiques des répondants ainsi que la distribution des principales variables étudiées à travers des effectifs, des pourcentages et des tableaux statistiques.

L'analyse interprétative s'est ensuite appuyée sur les résultats obtenus afin d'apprécier l'influence de la diversité des ressources humaines sur la gouvernance organisationnelle au sein de l'INPP/Goma, en confrontant les observations empiriques aux fondements théoriques présentés dans la revue de littérature.

8. Considérations éthiques

La participation des répondants à cette étude reposait sur le principe du consentement libre et éclairé. Les participants ont été informés des objectifs de la recherche ainsi que du caractère exclusivement scientifique des informations collectées. L'anonymat des répondants et la confidentialité des données ont été garantis tout au long du processus de recherche afin de préserver la vie privée des participants et d'assurer l'intégrité scientifique de l'étude.

III. Résultats

1. Diversité des ressources humaines : évolution conceptuelle et dimensions

La diversité des ressources humaines s'est progressivement imposée comme un concept majeur en management en raison de l'évolution des environnements économiques, sociaux et organisationnels.

Si les premiers travaux abordaient principalement la diversité sous l'angle de l'égalité des chances et de la lutte contre les discriminations, les recherches contemporaines la considèrent désormais comme une ressource stratégique susceptible de renforcer la capacité d'innovation, la qualité des décisions et la performance organisationnelle (Roberson, 2019).

L'un des travaux fondateurs dans ce domaine est celui de Thomas (1990), qui distingue la gestion de la diversité des politiques traditionnelles d'action affirmative (*affirmative action*). Selon cet auteur, la diversité ne consiste pas uniquement à accroître la représentation de certaines catégories d'individus, mais à créer un environnement organisationnel permettant à chaque collaborateur de contribuer pleinement à la réalisation des objectifs de l'organisation. Cette approche a marqué une évolution importante en faisant de la diversité un enjeu de management plutôt qu'une simple obligation réglementaire.

Dans cette perspective, Cox (1993) définit la diversité comme la coexistence, au sein d'une même organisation, d'individus présentant des caractéristiques sociales, culturelles et personnelles différentes susceptibles d'influencer leurs perceptions, leurs comportements et leurs interactions professionnelles. Cette définition dépasse les critères démographiques traditionnellement mobilisés, tels que le sexe, l'âge ou l'origine ethnique, pour intégrer également les différences liées aux expériences professionnelles, aux compétences, aux niveaux de qualification, aux valeurs et aux styles cognitifs.

Cette conception multidimensionnelle est reprise par Jackson, Joshi et Erhardt (2003), qui distinguent plusieurs formes de diversité : la diversité démographique, la diversité fonctionnelle, la diversité des compétences, la diversité cognitive et la diversité des parcours professionnels. Les auteurs montrent que chacune de ces dimensions influence différemment les processus organisationnels, notamment la communication, la

coopération, l'apprentissage collectif et la qualité des décisions. Cette approche demeure aujourd'hui l'une des plus utilisées dans les recherches en gestion des ressources humaines.

La littérature souligne toutefois que les effets de la diversité ne sont pas univoques. Milliken et Martins (1996) mettent en évidence deux perspectives théoriques complémentaires. La première considère la diversité comme une source d'enrichissement des connaissances, favorisant la créativité, l'innovation et la résolution de problèmes complexes grâce à la complémentarité des expériences. La seconde souligne qu'une forte hétérogénéité peut également générer des conflits interpersonnels, des difficultés de communication ou une fragmentation des équipes lorsqu'elle n'est pas accompagnée de mécanismes appropriés de gestion et de coordination.

Ces résultats ont conduit plusieurs chercheurs à s'intéresser aux conditions permettant de transformer la diversité en avantage organisationnel. Cox et Blake (1991) montrent que les organisations capables de gérer efficacement la diversité bénéficient d'une meilleure capacité d'innovation, d'une plus grande flexibilité stratégique, d'un accès élargi aux talents et d'une compréhension plus fine des besoins de leurs parties prenantes.

De leur côté, Ely et Thomas (2001) démontrent que ces effets positifs apparaissent principalement lorsque la diversité est intégrée dans une culture organisationnelle fondée sur l'inclusion, l'apprentissage collectif et la valorisation des différences individuelles.

Cette évolution rejoint la théorie fondée sur les ressources (*Resource-Based View*), selon laquelle les ressources humaines constituent une source d'avantage concurrentiel lorsqu'elles sont difficiles à imiter et qu'elles permettent de développer des compétences distinctives (Barney, 1991). Dans cette perspective, la diversité ne représente pas uniquement une caractéristique de la main-d'œuvre ; elle constitue une ressource stratégique dont la valeur dépend des pratiques organisationnelles mises en œuvre pour la mobiliser et la développer.

Dans le contexte des organisations publiques, cette approche revêt une importance particulière. Les établissements publics réunissent généralement des agents aux profils variés en termes de qualifications, d'ancienneté, d'expériences professionnelles et de responsabilités administratives. La capacité des dirigeants à gérer cette diversité peut influencer la qualité des décisions, le climat organisationnel et, plus largement, l'efficacité de la gouvernance. Dès lors, l'analyse de la diversité des ressources humaines apparaît

comme une étape indispensable pour comprendre les facteurs susceptibles de renforcer la gouvernance organisationnelle au sein d'une institution telle que l'Institut National de Préparation Professionnelle (INPP), Direction Provinciale de Goma.

2. Gouvernance organisationnelle : concepts, évolution et déterminants

La gouvernance organisationnelle constitue aujourd'hui un champ central des sciences de gestion en raison de son rôle dans l'amélioration de la performance, de la transparence et de la pérennité des organisations. Bien que les premiers travaux aient essentiellement porté sur la gouvernance des entreprises privées, le concept s'est progressivement étendu aux organisations publiques, aux établissements parapublics et aux organisations à but non lucratif. Cette évolution traduit une conception plus large de la gouvernance, désormais envisagée comme l'ensemble des mécanismes, des processus et des relations permettant d'orienter, de contrôler et d'évaluer les activités d'une organisation en vue d'atteindre ses objectifs tout en répondant aux attentes de ses parties prenantes (OECD, 2023).

Les fondements de la gouvernance moderne reposent principalement sur la théorie de l'agence développée par Jensen et Meckling (1976). Selon cette théorie, la séparation entre les détenteurs du pouvoir de décision et les bénéficiaires des résultats de l'organisation peut engendrer des conflits d'intérêts et des comportements opportunistes. Les mécanismes de gouvernance ont dès lors pour fonction de réduire ces conflits grâce à des dispositifs de contrôle, de suivi et de reddition des comptes. Bien que cette approche ait été élaborée dans le contexte des entreprises privées, plusieurs auteurs reconnaissent sa pertinence pour les organisations publiques, où les relations entre dirigeants, autorités de tutelle, agents et citoyens soulèvent également des enjeux de responsabilité et d'efficacité (Cornforth, 2003).

Toutefois, la gouvernance ne peut être réduite aux seuls mécanismes de contrôle. Freeman (1984), à travers la théorie des parties prenantes, soutient que les organisations doivent prendre en considération les intérêts de l'ensemble des acteurs susceptibles d'être affectés par leurs décisions. Cette perspective a profondément renouvelé l'analyse de la gouvernance en mettant l'accent sur la participation, le dialogue, la responsabilité sociale et la recherche d'un équilibre entre les attentes parfois divergentes des différentes parties prenantes.

Dans les établissements publics, cette approche apparaît particulièrement pertinente, dans la mesure où la gouvernance doit concilier les exigences de performance, les missions de service public et la satisfaction des usagers.

Les *Principes de gouvernance d'entreprise du G20 et de l'OCDE* (OECD, 2023) confirment cette évolution en définissant la gouvernance comme le cadre institutionnel à travers lequel sont fixés les objectifs de l'organisation, les moyens de les atteindre et les mécanismes permettant d'évaluer les résultats obtenus. Ces principes mettent notamment en avant la transparence, l'intégrité, la responsabilité, le contrôle interne, la gestion des risques et l'implication des parties prenantes comme piliers d'une gouvernance efficace. Bien qu'élaborés à l'origine pour les entreprises, ces principes inspirent aujourd'hui de nombreuses réformes de gouvernance dans les organisations publiques.

La littérature récente souligne également que la qualité de la gouvernance dépend largement des caractéristiques du capital humain. Daily, Dalton et Cannella (2003) observent que les recherches contemporaines s'intéressent de plus en plus aux dimensions comportementales de la gouvernance, en considérant que les mécanismes institutionnels ne produisent leurs effets qu'à travers les individus qui les mettent en œuvre. Dans cette perspective, les compétences, les expériences, les valeurs et les interactions entre les membres de l'organisation influencent directement la qualité des décisions, la coordination des activités et l'efficacité des dispositifs de contrôle.

Cette approche est renforcée par Forbes et Milliken (1999), qui démontrent que l'efficacité des organes de gouvernance dépend moins de leur composition formelle que de leur capacité à mobiliser des connaissances diversifiées, à favoriser des échanges constructifs et à développer une réflexion stratégique collective. Les auteurs montrent que la diversité des profils améliore la qualité des délibérations en multipliant les points de vue disponibles, tout en limitant les risques de pensée uniforme (*groupthink*). Ainsi, la gouvernance ne repose plus uniquement sur des règles ou des structures, mais également sur les ressources humaines qui assurent leur fonctionnement quotidien.

Dans le contexte des établissements publics, où les décisions reposent souvent sur des interactions entre agents aux profils variés, la gouvernance organisationnelle apparaît donc étroitement liée à la manière dont la diversité des ressources humaines est gérée. Une politique de gestion favorisant l'inclusion, la reconnaissance des compétences et la participation aux processus décisionnels est susceptible de renforcer la qualité de la

gouvernance, d'améliorer la coordination des activités et d'accroître la performance institutionnelle. Cette perspective constitue le fondement de la présente étude consacrée à l'Institut National de Préparation Professionnelle (INPP), Direction Provinciale de Goma.

a. Fondements théoriques et développement des hypothèses

L'étude de la relation entre la diversité des ressources humaines et la gouvernance organisationnelle s'appuie sur plusieurs cadres théoriques complémentaires. Parmi les plus mobilisés figurent la théorie de l'agence, la théorie des parties prenantes et la théorie fondée sur les ressources (*Resource-Based View*). Ces approches permettent d'expliquer, sous des angles différents mais complémentaires, les mécanismes par lesquels la diversité des ressources humaines est susceptible d'améliorer la qualité de la gouvernance organisationnelle.

i. Théorie de l'agence

La théorie de l'agence, développée par Jensen et Meckling (1976), repose sur l'idée que les organisations sont confrontées à des conflits potentiels entre les détenteurs de l'autorité et les personnes chargées de mettre en œuvre les décisions. Ces conflits résultent principalement de l'asymétrie d'information, des divergences d'intérêts et des comportements opportunistes susceptibles d'affecter l'efficacité organisationnelle. Les mécanismes de gouvernance ont ainsi pour objectif de limiter ces dysfonctionnements en renforçant le contrôle, la responsabilité et la transparence.

Si cette théorie a été élaborée dans le contexte des entreprises privées, plusieurs auteurs soulignent qu'elle demeure pertinente pour les organisations publiques, où les relations entre dirigeants, agents, autorités de tutelle et usagers soulèvent également des enjeux de contrôle et de reddition des comptes (Cornforth, 2003). Dans un établissement public tel que l'Institut National de Préparation Professionnelle (INPP), la gouvernance vise notamment à assurer une gestion efficace des ressources, une prise de décision transparente et une exécution conforme aux missions de service public.

Dans cette perspective, la diversité des ressources humaines peut contribuer à renforcer les mécanismes de gouvernance en enrichissant les compétences disponibles, en multipliant les points de vue lors des délibérations et en améliorant la qualité du contrôle exercé au sein de l'organisation. Forbes et Milliken (1999) montrent ainsi que la

diversité des profils des décideurs favorise une meilleure analyse des situations complexes et réduit les risques de décisions biaisées ou insuffisamment débattues.

ii. Théorie des parties prenantes

La théorie des parties prenantes (*Stakeholder Theory*), proposée par Freeman (1984), élargit la conception classique de la gouvernance en considérant que l'organisation ne doit pas uniquement répondre aux attentes de ses dirigeants ou de ses propriétaires, mais également à celles de l'ensemble des parties prenantes susceptibles d'être affectées par ses activités. Cette approche reconnaît notamment l'importance des employés, des bénéficiaires des services, des partenaires institutionnels, des fournisseurs, des communautés locales et des autorités publiques.

Dans les établissements publics, cette théorie apparaît particulièrement pertinente dans la mesure où la gouvernance doit concilier des objectifs multiples, parfois divergents, tout en garantissant la qualité du service rendu. Une gestion efficace de la diversité des ressources humaines favorise une meilleure représentation des différentes sensibilités présentes dans l'organisation, améliore la circulation de l'information et facilite l'intégration des attentes des parties prenantes dans les processus décisionnels.

Donaldson et Preston (1995) soulignent que les organisations qui prennent en considération les intérêts des différentes parties prenantes développent une gouvernance plus légitime et plus durable. De même, Harrison, Bosse et Phillips (2010) montrent que la qualité des relations entretenues avec les parties prenantes constitue une source importante de création de valeur organisationnelle.

iii. Théorie fondée sur les ressources

La théorie fondée sur les ressources (*Resource-Based View*), développée par Barney (1991), considère que les ressources internes représentent la principale source d'avantage concurrentiel durable lorsqu'elles sont précieuses, rares, difficilement imitables et non substituables.

Parmi ces ressources, le capital humain occupe une place centrale en raison des connaissances, des compétences et des expériences qu'il apporte à l'organisation.

Dans cette perspective, la diversité des ressources humaines constitue une richesse organisationnelle permettant de combiner des expertises complémentaires, d'améliorer l'innovation, de renforcer l'apprentissage collectif et d'accroître les capacités d'adaptation de l'organisation. Toutefois, ces bénéfices ne peuvent être obtenus que si la gouvernance

met en place des mécanismes favorisant la participation, la coopération et la valorisation des compétences disponibles.

Les travaux de Cox et Blake (1991) montrent que les organisations capables de gérer efficacement la diversité développent une meilleure capacité d'innovation, une plus grande flexibilité organisationnelle et une meilleure qualité décisionnelle. De leur côté, Ely et Thomas (2001) démontrent que les effets positifs de la diversité dépendent essentiellement de l'existence d'une culture organisationnelle inclusive favorisant l'apprentissage collectif.

b. Profil des répondants

L'étude repose sur les réponses de **60 agents** de l'Institut National de Préparation Professionnelle (INPP), Direction Provinciale de Goma, soit un taux de réponse de **88,24%** par rapport aux 68 questionnaires distribués. Les répondants appartiennent à différentes catégories professionnelles, présentent des niveaux d'études variés et occupent des fonctions aussi bien de direction que d'exécution, ce qui assure une représentation satisfaisante des différentes composantes de l'institution.

Plus précisément, **58,3%** des répondants exercent des fonctions d'exécution, **36,7%** occupent des postes de direction et **5%** relèvent des services d'appui. En ce qui concerne le statut professionnel, **41,7%** sont des agents permanents, **36,6%** travaillent à temps plein, **16,7%** sont occasionnels et **5%** exercent à temps partiel. Ces caractéristiques témoignent d'une diversité fonctionnelle susceptible d'influencer les mécanismes de gouvernance organisationnelle.

c. Analyse descriptive de la diversité des ressources humaines

Les résultats montrent que les agents perçoivent l'INPP/Goma comme une organisation caractérisée par une diversité importante de ses ressources humaines. Les formes de diversité les plus fréquemment citées concernent les **expériences personnelles et professionnelles (68,3%)**, l'**âge (55%)**, le **sexe (45%)** et les **origines provinciales (46,7%)**. D'autres dimensions, telles que les origines territoriales (38,3%), les capacités linguistiques (28,3%), les origines ethniques (28,3%), le statut socioéconomique (25%) ou encore le handicap (16,6%), sont également présentes mais avec une intensité moindre.

Ces résultats montrent que la diversité observée à l'INPP/Goma dépasse largement les seules caractéristiques démographiques. Les répondants mettent davantage en avant la diversité des parcours professionnels, des compétences et des expériences, ce qui rejoint

les travaux de Jackson, Joshi et Erhardt (2003), selon lesquels la diversité fonctionnelle et cognitive constitue une dimension essentielle du fonctionnement des organisations.

L'enquête révèle également que **46,7%** des agents considèrent que cette diversité exerce une influence positive sur le fonctionnement de l'institution, tandis que **30%** demeurent neutres et **23,3%** estiment qu'elle n'a pas d'impact significatif. Cette perception majoritairement favorable suggère que les différences de profils sont globalement considérées comme une ressource plutôt que comme une contrainte.

L'analyse des pratiques de gestion montre néanmoins que plusieurs dispositifs favorisant la valorisation de la diversité demeurent insuffisamment développés. En particulier, **51,6%** des répondants indiquent que l'INPP ne met pas en œuvre de formations spécifiques consacrées à la diversité, tandis que **46,6%** estiment que les politiques de recrutement, de formation ou d'aménagement du travail ne prennent pas suffisamment en considération les différentes catégories d'âge.

En revanche, certaines initiatives témoignent d'une volonté institutionnelle de promouvoir une gestion plus inclusive. Ainsi, **38,3%** des répondants reconnaissent l'existence de politiques ou de procédures encourageant la valorisation de la diversité, tandis que **41,7%** estiment que cette question est intégrée dans le dialogue social de l'institution. Par ailleurs, **51,6%** des agents jugent pertinente la création d'un répertoire officiel de bonnes pratiques destiné à renforcer la promotion de la diversité au sein de l'INPP.

Pris dans leur ensemble, ces résultats montrent que la diversité des ressources humaines constitue une réalité bien établie à l'INPP/Goma. Toutefois, son intégration dans les politiques de gestion demeure incomplète. L'institution dispose ainsi d'un potentiel important pour renforcer sa gouvernance organisationnelle en développant des mécanismes plus structurés de gestion de la diversité, notamment en matière de formation, de recrutement inclusif et de valorisation des compétences.

d. Analyse descriptive de la gouvernance organisationnelle

L'analyse des données met en évidence que la gouvernance organisationnelle au sein de l'Institut National de Préparation Professionnelle (INPP), Direction Provinciale de Goma, est globalement perçue de manière favorable par les répondants, bien que plusieurs aspects demeurent perfectibles. Les résultats révèlent que les mécanismes de gouvernance reposent principalement sur la responsabilité des agents, la transparence dans la gestion

administrative, la participation aux activités institutionnelles et la coordination entre les différents services.

S'agissant de la participation aux processus décisionnels, une proportion importante des répondants considère que les agents sont régulièrement associés aux activités de l'institution, favorisant ainsi une meilleure circulation de l'information et une implication plus active dans la réalisation des missions de l'INPP. Cette perception traduit l'existence d'un mode de gouvernance relativement participatif, susceptible de renforcer la cohésion interne et la qualité des décisions organisationnelles.

Les résultats montrent également que les répondants accordent une importance particulière à la transparence et à la responsabilité dans la gestion de l'institution. La majorité estime que les responsables hiérarchiques veillent au respect des procédures administratives et au suivi des activités, contribuant ainsi à renforcer la confiance entre les différents acteurs de l'organisation. Cette perception est conforme aux principes de bonne gouvernance définis par l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE, 2023), qui soulignent le rôle de la transparence, de la redevabilité et du contrôle interne dans l'amélioration de la performance organisationnelle.

Toutefois, l'analyse met également en évidence certaines insuffisances. Une partie des répondants estime que la communication interne pourrait être davantage améliorée afin de faciliter la diffusion des informations stratégiques et de renforcer la participation effective des agents aux décisions importantes. De même, plusieurs répondants considèrent que les mécanismes de valorisation des compétences et de reconnaissance des contributions individuelles demeurent insuffisamment développés. Ces observations montrent que, malgré l'existence d'un cadre organisationnel relativement structuré, des marges d'amélioration subsistent pour consolider les pratiques de gouvernance.

Par ailleurs, les résultats suggèrent que la qualité de la gouvernance est étroitement liée à la manière dont les ressources humaines sont gérées. Les répondants qui perçoivent positivement la diversité des compétences, des expériences et des qualifications sont également ceux qui expriment les appréciations les plus favorables concernant la transparence, la coordination des activités et l'efficacité des mécanismes décisionnels. Cette convergence constitue un premier indice empirique en faveur de l'hypothèse selon laquelle la diversité des ressources humaines contribue au renforcement de la gouvernance organisationnelle.

Dans l'ensemble, les résultats descriptifs montrent que l'INPP/Goma dispose de bases organisationnelles favorables à une gouvernance efficace. Néanmoins, l'amélioration des politiques de gestion de la diversité, le renforcement de la communication interne et une participation accrue des agents aux processus décisionnels apparaissent comme des leviers importants pour consolider durablement la qualité de la gouvernance institutionnelle.

IV. Discussion

Les résultats de cette étude mettent en évidence que la diversité des ressources humaines constitue une réalité organisationnelle importante au sein de l'Institut National de Préparation Professionnelle (INPP), Direction Provinciale de Goma. Les différentes formes de diversité observées, notamment celles liées aux expériences professionnelles, aux qualifications, à l'âge, au sexe et aux origines des agents, témoignent d'une hétérogénéité susceptible d'influencer le fonctionnement de l'institution. Cette observation rejoint les travaux de Jackson, Joshi et Erhardt (2003), selon lesquels la diversité organisationnelle dépasse les seules caractéristiques démographiques pour intégrer les différences de compétences, d'expériences et de connaissances, lesquelles influencent directement les processus de travail et la qualité des décisions collectives.

Les résultats montrent également que les répondants perçoivent globalement la diversité comme un facteur favorable au fonctionnement de l'organisation. Cette perception est cohérente avec les conclusions de Cox et Blake (1991), qui soutiennent que les organisations capables de valoriser les différences individuelles bénéficient d'une meilleure créativité, d'une plus grande capacité d'innovation et d'une amélioration de la qualité des décisions. Dans le cas de l'INPP/Goma, la diversité apparaît principalement comme un facteur de complémentarité des compétences et d'enrichissement des pratiques professionnelles, plutôt que comme une source de conflits organisationnels.

Toutefois, les données mettent également en évidence certaines limites dans les mécanismes de gestion de cette diversité. Les insuffisances observées en matière de formation spécifique, de politiques inclusives et de valorisation des compétences montrent que les bénéfices potentiels de la diversité ne sont pas pleinement exploités. Ces résultats confirment les travaux d'Ely et Thomas (2001), selon lesquels la diversité ne produit des effets positifs que lorsqu'elle s'inscrit dans une culture organisationnelle favorisant l'inclusion, l'apprentissage collectif et la reconnaissance des différences

individuelles. Autrement dit, la simple coexistence de profils variés ne garantit pas, à elle seule, une amélioration de la gouvernance ou de la performance organisationnelle.

Concernant la gouvernance organisationnelle, les résultats montrent que les répondants reconnaissent l'existence de mécanismes de transparence, de responsabilité et de participation au sein de l'INPP/Goma. Ces constats sont conformes aux principes de bonne gouvernance définis par l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE, 2023), qui identifie la transparence, la redevabilité, le contrôle interne et la participation des parties prenantes comme les fondements d'une gouvernance efficace. Les observations réalisées suggèrent que ces principes sont présents dans le fonctionnement de l'institution, même si leur mise en œuvre demeure perfectible.

L'un des principaux apports de cette recherche réside dans la mise en évidence d'une convergence entre les perceptions positives de la diversité des ressources humaines et celles relatives à la qualité de la gouvernance organisationnelle. Les répondants qui reconnaissent davantage la richesse de la diversité sont également ceux qui apprécient le plus favorablement les mécanismes de coordination, de participation et de transparence au sein de l'institution. Bien que cette étude repose principalement sur une analyse descriptive, cette convergence est compatible avec les travaux de Forbes et Milliken (1999), qui montrent que la diversité des profils contribue à améliorer la qualité des délibérations, à enrichir les décisions stratégiques et à limiter les risques associés à une pensée organisationnelle uniforme.

Ces résultats trouvent également un fondement dans la théorie des parties prenantes de Freeman (1984). En effet, une organisation qui valorise la diversité de ses ressources humaines favorise une meilleure représentation des intérêts, des attentes et des compétences de ses différents acteurs. Cette dynamique contribue à renforcer la légitimité des décisions, à améliorer le dialogue interne et à consolider la gouvernance organisationnelle. Dans le contexte de l'INPP/Goma, où les missions de service public exigent une forte coordination entre les différents services, cette approche apparaît particulièrement pertinente.

Enfin, cette étude apporte une contribution empirique à une littérature encore peu développée en République démocratique du Congo sur les interactions entre diversité des ressources humaines et gouvernance organisationnelle dans les établissements publics. Alors que la majorité des recherches existantes se concentrent sur les entreprises privées

ou les conseils d'administration des sociétés cotées, le présent travail montre que ces problématiques concernent également les institutions publiques chargées de la formation professionnelle. Il ouvre ainsi des perspectives pour de futures recherches comparatives portant sur d'autres établissements publics ou sur différents secteurs d'activité, afin de mieux comprendre les facteurs organisationnels susceptibles de renforcer la gouvernance dans le contexte congolais.

Conclusion

La présente recherche avait pour objectif d'analyser l'influence de la diversité des ressources humaines sur la gouvernance organisationnelle au sein de l'Institut National de Préparation Professionnelle (INPP), Direction Provinciale de Goma. En s'appuyant sur une étude de cas quantitative réalisée auprès de soixante agents de cette institution, l'étude a permis d'examiner les principales dimensions de la diversité des ressources humaines ainsi que leur contribution perçue au fonctionnement de la gouvernance organisationnelle.

Les résultats montrent que l'INPP/Goma se caractérise par une diversité importante de son capital humain, notamment en matière d'expériences professionnelles, de qualifications, de profils fonctionnels, d'âge et de parcours individuels. Les répondants considèrent globalement cette diversité comme un facteur favorable au fonctionnement de l'institution, en particulier lorsqu'elle favorise la complémentarité des compétences, l'amélioration de la coordination et une meilleure participation aux activités organisationnelles. Toutefois, l'étude met également en évidence certaines insuffisances, notamment l'absence de politiques formalisées de gestion de la diversité, le faible développement des formations spécifiques et la nécessité de renforcer les mécanismes de valorisation des compétences.

En termes d'implications théoriques, cette recherche contribue à la littérature consacrée à la diversité des ressources humaines et à la gouvernance organisationnelle en apportant des données empiriques issues d'un établissement public de la République démocratique du Congo, un contexte encore peu documenté dans les travaux internationaux. Les résultats soutiennent les postulats de la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984), de la théorie de l'agence (Jensen & Meckling, 1976) et de la théorie fondée sur les ressources (Barney, 1991), selon lesquels la qualité des ressources humaines constitue un facteur

essentiel du fonctionnement organisationnel et de l'amélioration des mécanismes de gouvernance.

S'agissant des implications managériales, les résultats invitent les responsables de l'INPP/Goma à intégrer davantage la gestion de la diversité dans leurs pratiques de gouvernance. Cela suppose notamment la mise en place d'une politique institutionnelle de gestion de la diversité, le renforcement des formations sur le management inclusif, l'amélioration des mécanismes de participation des agents aux processus décisionnels, ainsi que le développement d'outils favorisant la reconnaissance et la valorisation des compétences. Ces mesures pourraient contribuer à renforcer la transparence, la cohésion organisationnelle et l'efficacité de la gouvernance.

Les enseignements de cette étude peuvent également être utiles à d'autres établissements publics congolais confrontés à des défis similaires en matière de gestion des ressources humaines et de modernisation de leur gouvernance.

Comme toute recherche empirique, cette étude présente certaines limites. La première tient au choix d'une étude de cas unique, centrée sur l'INPP/Goma, ce qui limite la généralisation des résultats à l'ensemble des établissements publics de la République démocratique du Congo.

La seconde réside dans le recours aux perceptions des répondants, qui peuvent être influencées par des facteurs individuels ou contextuels. Enfin, les analyses reposent principalement sur des traitements descriptifs, ce qui ne permet pas d'établir des relations causales entre les variables étudiées.

Ces limites ouvrent plusieurs perspectives de recherche. Des études comparatives impliquant plusieurs établissements publics ou privés permettraient de vérifier la robustesse des résultats obtenus dans des contextes organisationnels différents. De futures recherches pourraient également mobiliser des analyses statistiques inférentielles ou des modèles d'équations structurelles afin d'examiner plus précisément les relations entre les différentes dimensions de la diversité des ressources humaines et les composantes de la gouvernance organisationnelle. Enfin, des approches qualitatives ou mixtes offriraient une compréhension plus approfondie des mécanismes par lesquels la diversité influence les pratiques de gouvernance dans les organisations publiques africaines.

En définitive, cette étude montre que la diversité des ressources humaines constitue une ressource organisationnelle dont la valorisation peut contribuer à l'amélioration de la

gouvernance au sein des établissements publics. La mise en place de politiques inclusives, favorisant la reconnaissance des compétences, la participation des agents et le développement d'une culture organisationnelle ouverte à la diversité, apparaît comme un levier important pour renforcer l'efficacité institutionnelle et la qualité de la gouvernance dans le contexte de la République démocratique du Congo.

Références bibliographiques

- Barney, J. (. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Bear, S., Rahman, N., & Post, C. (. (2010). The impact of board diversity and gender composition on corporate social responsibility and firm reputation. *Journal of Business Ethics*, 97(2), 207–221.
- Carter, D. A., Simkins, B. J., & Simpson, W. G. (2003). Corporate governance, board diversity, and firm value. *The Financial Review*, 38(1), 33–53. .
- Cornforth, C. (2003). *The governance of public and non-profit organizations: What do boards do?* Routledge: Routledge.
- Cox, T., Jr., & Blake, S. (1991). *Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness*. New York: The Executive.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*(5th ed.). Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Daily, C. M., Dalton, D. R., & Cannella, A. A. (2003). Corporate governance: Decades of dialogue and data. *Academy of Management Review*, 28(3), 371–382.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. . *Academy of Management Review*, 20(1), 65–91.
- économiques, O. d. (2023). *Principes de gouvernance d'entreprise du G20 et de l'OCDE*. Paris, France: Éditions OCDE. .
- Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 229–273.
- Forbes, D. P., & Milliken, F. J. (1999). Cognition and corporate governance: Understanding boards of directors as strategic decision-making groups. *Academy of Management Review*, 24(3), 489–505.

Freeman, R. E. (1984). Strategic management: A stakeholder approach.). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman Publishing Inc.

Jackson, S. E., Joshi, A., & Erhardt, N. L. (2003). Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications. *Journal of Management*, 29(6), 801–830. .

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2020). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook (4th ed.)*. California: Sage.

Milliken, F. J., & Martins, L. L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, 21(2), 402–433.

Roberson, Q. M. (2019). *The Oxford handbook of diversity and work*. Oxford: Oxford University Press.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students (8th ed.)*. Harlow, Essex, England: Pearson Education.

