



De la gestion des ressources humaines au management humain : défis pour la société Plantation Brabanta Mapangu (PBM)

¹ Nyami Idiamashi Ursule, ²Richard Kumulumbondji Ngwahongo, ²Colette Mitshondo Punga

¹Institut Supérieur de Techniques Médicales. BP. 126 Kikwit (RDC).

²Institut Supérieur de Développement Rural de Mbeo. B.P. 8251 KIN 1 (RDC). E-mail : richardkumu048@gmail.com

Abstract : The evaluation of human resource management at PBM / Mapangu reveals traditional practices with significant gaps. The rigid hierarchical structure and lack of communication lead to a sense of alienation among employees. Existing training programs do not always meet the specific needs of employees, limiting their development. To successfully transition to human-centered management, PBM / Mapangu must overcome several challenges, including resistance to change and the need for a corporate culture that values people. Effective communication is crucial, as is the establishment of channels that allow employees to express their ideas. Additionally, customizing training paths and promoting workplace well-being are essential. Surveys show that 75% of employees feel satisfied with their work environment, although 25% report dissatisfaction. Communication is deemed effective by 75% of employees, but improvements are needed. Regarding training, 75% believe that programs do not fully meet their needs. Finally, while 80% of employees feel engaged, efforts must be made to enhance their well-being. By addressing these factors, PBM / Mapangu can strengthen employee engagement and improve its overall performance.

Key words: Human Resource Management, Employee Engagement, Communication Gaps, Training Programs, Workplace Well-Being.

Résumé : L'évaluation de la gestion des ressources humaines chez PBM / Mapangu révèle des pratiques traditionnelles avec des lacunes significatives. La structure hiérarchique rigide et le manque de communication entraînent un sentiment d'aliénation parmi les employés. Les programmes de formation existants ne répondent pas toujours aux besoins spécifiques des employés, ce qui limite leur développement. Pour réussir la transition vers un management humain, PBM / Mapangu doit surmonter plusieurs défis, notamment la résistance au changement et la nécessité d'une culture d'entreprise valorisant l'humain. Une communication efficace est cruciale, tout comme la mise en place de canaux permettant aux employés d'exprimer leurs idées. De plus, la personnalisation des parcours de formation et la promotion du bien-être au travail sont essentielles. Les enquêtes montrent que 75 % des employés se sentent satisfaits de leur environnement de travail, bien que 25 % ressentent une insatisfaction. La communication est jugée efficace par 75 % des employés, mais des

améliorations sont nécessaires. En matière de formation, 75 % estiment que les programmes ne répondent pas entièrement à leurs besoins. Enfin, bien que 80 % des employés se sentent engagés, des efforts doivent être faits pour améliorer leur bien-être. En prenant en compte ces éléments, PBM / Mapangu peut renforcer l'engagement des employés et améliorer sa performance globale.

Mots-clés : Gestion des Ressources Humaines, Engagement des Employés, Lacunes de Communication, Programmes de Formation, Bien-être au Travail

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.13854074>

1. Introduction

La transition de la gestion des ressources humaines (GRH) vers un management humain est devenue une préoccupation centrale pour les entreprises modernes. Selon Ulrich (1997), une gestion efficace des ressources humaines doit non seulement se concentrer sur les processus administratifs, mais également sur le développement des talents et des compétences des employés, une idée également soutenue par Dessler (2013) qui souligne l'importance d'une approche intégrée dans la gestion des ressources humaines. De plus, la notion de management humain, introduite par Kahn (1990), et développée par Katz et Kahn (1978), souligne l'importance de l'engagement des employés et de la création d'un environnement de travail positif. Dans cette perspective, des travaux comme ceux de Gordon (2002) et de Forest et Mageau (2011) mettent en avant la motivation au travail comme un élément clé pour favoriser la performance organisationnelle.

Dans ce contexte, la société PBM / Mapangu fait face à des défis significatifs pour mettre en œuvre cette approche centrée sur l'humain. Les recherches de Lepak et Snape (2005), ainsi que les réflexions de Pichault et Nizet (2000), rappellent que les systèmes de gestion des ressources humaines doivent évoluer pour répondre aux enjeux contemporains. Par ailleurs, les enjeux liés au management des compétences, comme l'indique Dib (2009), sont cruciaux pour garantir une adaptation efficace aux mutations du marché. Enfin, l'analyse systémique proposée par Lévy (2000) et les perspectives contemporaines de Vernet (2014) sur la gestion des ressources humaines dans un monde en mutation, offrent des pistes de réflexion importantes pour PBM / Mapangu.

Ainsi, cette transformation vers un management humain ne se limite pas à une simple réorganisation des pratiques, mais implique une redéfinition des valeurs et des priorités au sein de l'entreprise.

L'objectif général de cette étude est d'analyser les défis auxquels PBM / Mapangu est confrontée dans sa transition de la gestion des ressources humaines vers un management humain.

L'étude vise à : - identifier les lacunes actuelles dans la gestion des ressources humaines de PBM / Mapangu. - examiner les obstacles culturels et structurels à la mise en œuvre d'un management humain ; - proposer des stratégies concrètes pour surmonter ces défis et améliorer la gestion des ressources humaines.

2. Matériel et méthodes

2.1. Milieu

L'étude a été réalisée dans la société Plantation Brabanta Mapangu (PBM) située en République Démocratique du Congo, dans la province du Kasai, au territoire d'Ilebo. La Direction Générale se trouve à Mapangu, dans le secteur ELL.Mapangu. Cette société recouvre une superficie de 6 200 hectares, traversant deux secteurs : ELK Basongo et ELL Mapangu ; mais la grande partie de la plantation se trouve dans le secteur ELL Mapangu, siège de la société.

Géographiquement la PBM est limitée au nord par le village Mwanankadi sur la route Bakumu biyamba, au secteur d'ELL Mapangu et par le village Shambalanga sur la route de Domay Munene au secteur ELK Basongo.

A l'est, Brabanta est limitée par la cité de Basongo et à l'ouest, par le village Ngoy au secteur d'ELL Mapangu.

Le Secteur d'ELL Mapangu où se trouve le siège de ladite société s'étend sur une superficie de 4604,92 km². Il est situé à la latitude : 4°25'0" sud, longitude : 20°19'60" est et à une l'altitude de 345 m. Il est aussi limité au Nord par la Rivière Kasai ; à l'est par la rivière Lumbundji ; à l'ouest par la rivière Katembo appelé Loange (en Français) et au sud par le Secteur Sud-Banga.

2.2. Méthodes et techniques

Pour atteindre ces objectifs, une approche méthodologique mixte sera adoptée :

- **Analyse documentaire** : Étude de la littérature sur la gestion des ressources humaines et le management humain, ainsi que des rapports internes de PBM / Mapangu.
- **Entretiens semi-directifs** : Réalisation d'entretiens avec des employés et des managers pour recueillir des témoignages et comprendre les perceptions sur la GRH actuelle et le management humain.
- **Enquête par questionnaire** : Distribution d'un questionnaire auprès des employés pour mesurer leur satisfaction, leur engagement, et leurs attentes concernant la gestion des ressources humaines.

Cette méthodologie permettra d'obtenir une vision complète des défis rencontrés par PBM / Mapangu et d'élaborer des recommandations adaptées à ses besoins spécifiques.

3. RESULTATS

3.1. État des lieux de la gestion des ressources humaines chez PBM / Mapangu

La gestion des ressources humaines chez PBM / Mapangu repose sur des pratiques traditionnelles, mais certaines lacunes persistent :

- **Structure hiérarchique rigide** : Les décisions importantes sont souvent prises par la direction sans consultation des employés, ce qui peut engendrer un sentiment d'aliénation.
- **Manque de communication** : Les canaux de communication entre la direction et les employés ne sont pas toujours efficaces, limitant le partage d'informations et les retours constructifs.
- **Formation insuffisante** : Bien que des programmes de formation existent, ils ne répondent pas toujours aux besoins spécifiques des employés.

3.2. Défis pour la transition vers le management humain

a. Changement de culture d'entreprise

Pour passer à un management humain, PBM / Mapangu doit promouvoir une culture d'entreprise qui valorise l'humain :

- **Résistance au changement** : Les employés et les dirigeants peuvent être réticents à abandonner les anciennes pratiques. Il est essentiel de créer des champions du changement au sein de l'organisation.
- **Formation des managers** : Les managers doivent être formés à des pratiques de leadership basées sur l'écoute active et la collaboration.

b. Renforcement de la communication

Une communication efficace est cruciale pour un management humain :

- **Mise en place de canaux de communication** : Créer des plateformes où les employés peuvent partager leurs idées et préoccupations, comme des réunions régulières ou des outils numériques.
- **Feedback constructif** : Instaurer une culture de feedback régulier, où les employés se sentent à l'aise de donner et de recevoir des retours.

c. Personnalisation des parcours de formation

Les besoins en formation doivent être adaptés aux aspirations individuelles des employés :

- Identification des compétences : Réaliser des bilans de compétences pour mieux cerner les besoins de formation.
- Programmes sur mesure : Développer des formations personnalisées qui répondent aux aspirations professionnelles de chaque employé.

d. Bien-être et équilibre travail-vie personnelle

Le bien-être des employés est fondamental pour un management humain :

- Initiatives de bien-être : Mettre en place des programmes de santé mentale, de gestion du stress, et de loisirs pour améliorer la qualité de vie au travail.
- Flexibilité : Introduire des options de travail flexible pour permettre aux employés de mieux concilier vie professionnelle et personnelle.

3.3. Évaluation des opinions des enquêtés sur divers aspects de la gestion des ressources humaines à la PBM

Catégorie 1 : Satisfaction au travail

1. A la question : Êtes-vous satisfait de votre environnement de travail ?

Les réponses des enquêtés sur la source d'information sont reprises dans le tableau qui suit :

Tableau 1 : Satisfaction à l'environnement de travail

Satisfaction au travail	Effectif	Pourcentage
Très satisfait	60	40%
Satisfait	53	35%
Peu satisfait	23	15%
Pas du tout satisfait	15	10%
Total	150	100%

Le tableau ci-dessus indique que 75% des employés expriment un niveau de satisfaction au travail, ce qui montre un aspect positif, mais 25% ressentent une insatisfaction qui nécessite attention.

Catégorie 2 : Communication

2. A la question : Estimez-vous que la communication au sein de l'entreprise est efficace ?
Ci-dessous, le tableau qui reprend les réponses des enquêtes.

Tableau 2 : Évaluation de l'efficacité de la communication au sein de l'entreprise

Efficacité de la communication	Effectif	Pourcentage
Très efficace	38	25%
Efficace	75	50%
Peu efficace	30	20%
Pas du tout efficace	8	5%
Total	150	100%

Le tableau montre que 75% des employés jugent la communication efficace, mais des améliorations sont nécessaires pour le 25% restant.

3. A la question : Avez-vous l'occasion de donner votre avis sur les décisions de l'entreprise ?

Les réponses à cette question sont reprises dans le tableau ci-dessous :

Tableau 3 : Votre avis sur les décisions de l'entreprise

Efficacité de la communication	Effectif	Pourcentage
Oui, souvent	30	20%
Oui, parfois	83	55%
Rarement	30	20%
Jamais	8	5%
Total	150	100%

Ce tableau estime qu'avec 75% des employés n'ayant qu'une opportunité limitée ou aucune de s'exprimer, cela révèle un besoin urgent d'instaurer des mécanismes de consultation plus inclusifs.

Catégorie 3 : Formation et développement

4. A la question : Pensez-vous que les formations offertes répondent à vos besoins professionnels ?
Les réponses des enquêtés sont reprises dans le tableau qui suit :

Tableau 4 : les formations offertes répondent aux besoins des employés

Réponse	Nombre d'enquêtés	Pourcentage
Tout à fait	38	25%
En partie	75	50%
Peu	30	20%
Pas du tout	8	5%
Total	150	100%

Le tableau illustre que seuls 75% des employés estiment que les formations répondent partiellement à leurs besoins, ce qui suggère qu'il y a place à l'amélioration dans la personnalisation des programmes de formation.

5. A la question : Avez-vous accès à des opportunités de développement personnel ?
Les réponses des enquêtés sont reprises dans le tableau qui suit :

Tableau 5 : Accès à des opportunités de développement personnel

Réponse	Nombre d'enquêtés	Pourcentage
Oui, régulièrement	23	15%
Oui, parfois	90	60%
Rarement	30	20%
Jamais	8	5%
Total	150	100%

Ce tableau stipule qu'une majorité (80%) des employés ne bénéficie pas régulièrement d'opportunités de développement personnel, ce qui souligne un besoin d'améliorer l'accès à ces ressources.

Catégorie 4 : Bien-être et engagement

6. A la question : Vous sentez-vous engagé dans votre travail ?
Ci-dessous le tableau qui reprend les réponses des enquêtés.

Tableau 6 : Engagement au travail

Réponse	Nombre d'enquêtés	Pourcentage
Oui, régulièrement	23	15%
Oui, parfois	90	60%

Rarement	30	20%
Jamais	8	5%
Total	150	100%

Ce tableau indique que 80% des employés se déclarent engagés ou très engagés, ce qui est encourageant. Toutefois, 20% d'entre eux se sentent peu ou pas engagés, ce qui nécessite une attention particulière.

7. A la question : Pensez-vous que l'entreprise se soucie de votre bien-être ?
Les justifications avancées par nos enquêtés sont reprises dans le tableau ci-dessous :

Tableau 7: L'entreprise se soucie du bien-être des employés

Réponse	Nombre d'enquêtés	Pourcentage
Oui, beaucoup	45	30%
Oui, un peu	75	50%
Non, pas vraiment	23	15%
Pas du tout	8	5%
Total	150	100%

Partant de ce tableau, bien que 80% des employés estiment que l'entreprise montre un certain degré de préoccupation pour leur bien-être, le 20% restant indique qu'il y a des insuffisances à corriger.

8. A la question : Recommanderiez-vous PBM / Mapangu comme un bon endroit pour travailler ? Les justifications avancées par nos enquêtés sont reprises dans le tableau ci-dessous :

Tableau 8 : Récommandation de PBM comme bon endroit pour travailler

Réponse	Effectif	Pourcentage
Oui, absolument	45	30%
Oui, probablement	75	50%
Non, probablement pas	23	15%
Pas du tout	8	5%
Total	150	100%

Le tableau montre que 80% des employés seraient susceptibles de recommander l'entreprise, ce qui est un bon indicateur de satisfaction générale. Cependant, 20% d'entre eux ne le feraient pas, ce qui mérite d'être exploré.

9. A la question : Pensez-vous que l'entreprise est sur la bonne voie pour améliorer la gestion des ressources humaines ? Les réponses de nos enquêtés sont reprises dans le tableau ci-dessous :

Tableau 9 : Bonne voie d'amélioration de la gestion des ressources humaines

Réponse	Effectif	Pourcentage
Oui, absolument	45	30%
Oui, probablement	75	50%
Non, probablement pas	23	15%
Pas du tout	8	5%
Total	150	100%

Le tableau stipule qu'avec 75% des employés ayant une perception positive de l'évolution de la gestion des ressources humaines, cela indique un potentiel pour des améliorations. Cependant, il est important de consulter le 25% qui reste dubitatif.

Conclusion

La transition de la gestion des ressources humaines au management humain est un enjeu crucial pour la société PBM / Mapangu. Bien que des initiatives aient été mises en place, plusieurs défis demeurent, notamment en termes de culture d'entreprise, de communication, de formation et de bien-être des employés. En adoptant une approche centrée sur l'humain, PBM / Mapangu peut renforcer l'engagement de ses employés, améliorer la satisfaction au travail et, par conséquent, augmenter sa performance globale. La prise en compte des besoins et aspirations des employés est essentielle pour établir un climat de confiance et de collaboration.

Suggestions

1. Sensibilisation et formation des managers : organiser des ateliers de formation pour les managers sur le leadership transformationnel et l'importance de l'engagement des employés.
2. Amélioration des canaux de communication : mettre en place des plateformes de communication ouvertes où les employés peuvent exprimer leurs idées et préoccupations, favorisant ainsi un dialogue constructif.
3. Programmes de développement personnalisés : concevoir des parcours de formation adaptés aux besoins spécifiques et aux aspirations de chaque employé, pour encourager leur développement professionnel.
4. Initiatives de bien-être : développer des programmes de bien-être et de santé au travail, incluant des activités physiques, des conseils sur la gestion du stress et des opportunités de loisirs.
5. Évaluation continue des pratiques RH : instaurer des indicateurs de performance pour mesurer l'impact des nouvelles pratiques de management, et ajuster les stratégies en fonction des retours des employés.
6. Leadership transformationnel : les dirigeants de PBM / Mapangu doivent adopter un style de leadership transformationnel, inspirant et motivant les employés à s'engager dans le changement.
7. Implication des employés : impliquer les employés dans la définition des politiques RH et des initiatives de management peut accroître leur engagement et leur sentiment d'appartenance.
8. Évaluation continue : mettre en place des indicateurs de performance pour mesurer l'efficacité des nouvelles pratiques de management et ajuster les stratégies en fonction des résultats.

Références

- Dessler, G. (2013). *Gestion des ressources humaines*. Pearson, Paris. 576 pages.
- Béguin, M. (2005). *La gestion des ressources humaines : un levier de performance*. Éditions d'Organisation, Paris. 220 pages.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *Le système organisationnel : une approche sociologique*. Éditions du Seuil, Paris. 344 pages.
- Gordon, M. E. (2002). *Le management des ressources humaines*. Éditions Liaisons, Paris. 300 pages.
- Forest, J., & Mageau, G. A. (2011). *La motivation au travail : une approche psychologique*. Éditions de l'Université de Québec, Québec. 250 pages.
- Lepak, D. P., & Snape, E. (2005). *Les systèmes de gestion des ressources humaines : une approche basée sur les capacités*. *Revue de gestion des ressources humaines*, 23(1), 7-22.

- Dib, A. (2009). *Le management des compétences : enjeux et pratiques*. Éditions Economica, Paris. 192 pages.
- Pichault, F., & Nizet, J. (2000). *Les ressources humaines : une approche stratégique*. Éditions De Boeck, Bruxelles. 238 pages.
- Lévy, J. (2000). *Le management des hommes : une approche systémique*. Éditions d'Organisation, Paris. 310 pages.
- Vernette, E. (2014). *La gestion des ressources humaines dans un monde en mutation*. Éditions Dunod, Paris. 288 pages.