

## Facteurs du changement organisationnel à la Société Nationale des Assurances de Bukavu, en République Démocratique du Congo

Par Mushagalusa Bihembe Dieudonné; Ntibonera Mushagalusa Alain; Baderha Buyemere Croyance

Institut Supérieur de Commerce de Bukavu  
[mushagabihembe@gmail.com](mailto:mushagabihembe@gmail.com)

Institut Supérieur de Commerce de Bukavu  
[ntiboneraalain@gmail.com](mailto:ntiboneraalain@gmail.com)

Université Officielle de Bukavu  
[Croyancebaderha2@gmail.com](mailto:Croyancebaderha2@gmail.com)

Received 20 December 2024; Accepted 21 January 2025; Available online 1 February 2025

---

### Résumé

Le changement organisationnel a un impact significatif sur la gestion administrative du personnel. Les conséquences technologiques seraient la réduction des tâches répétitives grâce à l'automatisation, le besoin de former le personnel administratif aux nouveaux outils ainsi que la modification des rôles, avec un passage vers les tâches plus stratégiques. Les changements organisationnels obligent la gestion administrative du personnel à évoluer vers des pratiques plus adaptatives, technologiques et stratégiques. Une approche proactive, axée sur la formation, la communication et la flexibilité, est essentielle pour relever ces défis tout en maintenant l'efficacité et la satisfaction des employés et des clients de la Sonas. La gestion administrative du personnel est une fonction essentielle des ressources humaines qui vise à assurer le bon fonctionnement des processus administratifs liés à l'emploi. Elle inclut la gestion des dossiers du personnel, le traitement des paies et avantages sociaux, le respect des obligations légales, la communication interne etc. Cette fonction agit comme un pilier pour assurer la transparence, la conformité juridique et la fluidité des interactions entre les employés et l'entreprise. Ce changement a un impact significatif sur le changement organisationnel de l'entreprise, ce changement consiste en la transformation des structures, des processus ou de la culture d'une organisation pour s'adapter à des environnements internes et externes en mutation et inclut la réorganisation structurelle ; la transformation numérique, le changement culturel. Ce changement peut être planifié ou imposés selon que la gestion administrative de l'entreprise est efficace et efficiente.

**Mots clés :** Facteurs, changement organisationnel, gestion de ressources humaines, employés, entreprise.

---

### Introduction

Le changement organisationnel n'est pas en soi une question nouvelle. Depuis que l'homme organise les rapports de travail pour produire, distribuer, innover, il a toujours confronté ses techniques, ses méthodes, ses modèles, aux critères d'efficacité de

son temps. A la fin du 20<sup>ème</sup> siècle, on voit bien cependant, que le changement organisationnel n'est devenu un sujet de débat théorique que tardivement, et précisément à l'occasion du rôle que la GRH devait jouer dans le devenir ou dans le développement des entreprises. Un regard sur un siècle de théorie des organisations, montre bien

que l'attitude des praticiens et des théoriciens a évolué, et que la question du changement n'a émergé en tant que problématique autonome que tard dans la réflexion académique. Deux ordres de préoccupation ont contribué à faire du changement une question centrale du management, qui engendra deux mouvements de transformation, différents par leurs causes et par leurs modes de gestion. (Leila & Baha-Eddine, 2002)

L'étude de la relation entre l'entreprise et son environnement repose sur différents courants de pensée allant du déterminisme au volontarisme. Les changements observés dans l'environnement économique qui se succèdent à un rythme accéléré obligent les entreprises à réagir de plus en plus rapidement, et ce, dans un contexte de plus en plus incertain. Que ce soit devant des impératifs de réduction de coûts ou d'amélioration de la qualité des produits et services, les exigences de la nouvelle économie mondiale poussent les entreprises à continuellement s'adapter, se renouveler et innover, entraînant celles-ci dans un mouvement de changement continu. Comme le disait (Guérin, 1992), le changement organisationnel est maintenant devenu la règle et non plus l'exception. Ces entreprises sont tenues, en effet, de revoir leurs stratégies et leurs systèmes et outils de gestion ainsi que leurs modes de fonctionnements

et donc effectuer des changements organisationnels et managériaux pour se doter d'une flexibilité nécessaire, pour faire face à leur environnement mouvant et instable.

Dans un tel environnement, la ressource humaine, en la rendant plus productive, plus polyvalente et plus mobilisée, est devenue l'élément le plus critique pour atteindre ces nouveaux objectifs (Guérin, 1992). Les hommes constituent la richesse essentielle de l'entreprise et ils sont les éléments indispensables à la production car ils mettent en œuvre tous les moyens dont dispose l'entreprise et leur gestion administrative doivent absolument être efficace. Cet article met sur pieds une démarche qualitative et aborde une revue de littérature, la question de recherche, les hypothèses, un objectif, les principaux résultats et leur discussion et la conclusion.

### **Revue de la littérature**

#### **Clarification de quelques concepts**

#### **Changement organisationnel**

Le changement organisationnel désigne les transformations qui surviennent dans une organisation afin d'améliorer son fonctionnement, de s'adapter à des nouveaux contextes ou d'atteindre des objectifs stratégiques. Cela peut inclure des changements structurels, culturels, technologiques ou opérationnels. Le concept est

souvent abordé dans la littérature en gestion et en management (Kurt, 1951). Kurt Lewin est l'un des pionniers dans l'étude du changement organisationnel, notamment à travers son modèle en trois étapes : dégel, changement, regel.

Pour John Kotter (1996), réussir les transformations organisationnelles, il faut passer par huit étapes à savoir : créer un sentiment d'urgence, former une coalition directrice, développer une vision et une stratégie, communiquer la vision du changement, donner du pouvoir aux employés pour agir, obtenir des victoires à court terme, consolider les gains et produire plus de changement et en fin ancrer les nouvelles approches dans la culture organisationnelle (Kotter, 1996). Il définit le changement organisationnel comme un processus visant à modifier de manière significative le fonctionnement d'une organisation, sa stratégie, sa structure ou sa culture, dans le but de s'adapter à un environnement en évolution ou d'atteindre des objectifs spécifiques. Il insiste sur le fait que le changement ne peut réussir que si l'organisation adopte une approche structurelle et planifiée tout en s'assurant d'un engagement humain fort (Kotter, 1996).

Le changement organisationnel désigne un processus par lequel un aspect d'une organisation

ou plus largement d'un système d'action collective, dont l'altération ou la modification équivaut à l'ajout, à la suppression de façon partielle ou totale de l'un ou plusieurs éléments composant une organisation (Monia, 2014).

Le changement est un phénomène imposé uniquement par l'environnement (Chandler, 1962). Il examine comment les évolutions stratégiques influencent la structure organisationnelle, en se basant sur des études historiques d'entreprise. Il met en lumière que « la structure suit la stratégie », soulignant que les changements organisationnels sont souvent une réponse aux nouvelles orientations stratégiques.

### **Le e-recrutement**

Le e-recrutement représente la mise en œuvre du procédé de recrutement tel que nous l'avons préalablement défini tout en recourant à l'une ou l'autre application de l'internet, à l'une ou plusieurs étapes du processus de recrutement.

La principale ligne de démarcation entre le recrutement et le néologisme « e-recrutement » c'est l'utilisation de l'internet tout simplement. Différents auteurs et chercheurs l'ont défini dans le tableau ci-dessous :

### **Tableau 1 : Le e-recrutement**

Concept	Auteurs	Définitions
e-recrutement	J.M Peretti (2019)	Le e-recrutement est présenté comme l'utilisation des technologies numériques pour attirer, sélectionner et embaucher des talents, en s'appuyant notamment sur les plateformes en ligne, les réseaux et les outils d'intelligence artificielle (Peretti, 2019).
	Sekiou & Martory (2005)	Le e-recrutement est un processus de recrutement utilisant les technologies numériques, notamment internet, pour attirer, sélectionner et recruter des talents. (Sekiou & Martory, 2005)
	Crozet (2001)	Jean-Yves Crozet définit le e-recrutement comme l'utilisation des technologies numériques, notamment internet, pour optimiser les processus de recrutement, en facilitant la mise en relation entre employeurs et candidats et en réduisant les délais et les coûts associés (Crozet, 2001)

Source : notre documentation

**Le turnover**

L'un des défis qui naissent de la division du travail est la routine qui limite le champ d'action et de compétences d'un travailleur. La pratique de la GRH qui apporte une solution à ce défi est le

turnover. Il s'agit de la mobilité qui permet aux travailleurs d'avoir des compétences dans plusieurs domaines et/ou de à plusieurs échelles par le fait du dynamisme au sein d'une même organisation ou encore entre plusieurs organisations.

**Tableau 2 : Définitions de "Turnover"**

Concept	Auteur	Définitions
Le turnover	JM Peretti (2005)	Pour JM Peretti le terme turnover recouvre une variété de comportements distincts et homogènes ayant pour point commun le fait d'intégrer ou de quitter une organisation
	David Allen (2012)	Pour cet auteur, le turnover peut être défini par l'étude de deux dimensions qui la recouvre. D'une part l'idée de mouvement dont l'étude de sa direction tend à préciser dans quel sens s'opère le turnover. D'autre part, dans la notion de turnover, on retrouve aussi l'identité de l'agent déclencheur du phénomène. Le turnover se réfère au taux de rotation des employés dans une entreprise, soit les entrées et sorties du personnel au cours d'une période donnée, généralement une année. Un taux de turnover élevé peut indiquer une instabilité organisationnelle, souvent lié à des problèmes tels que de mauvaises conditions de travail, un management défaillant ou une rémunération

		non compétitive (Allen, 2012). A l'inverse, un taux de turnover trop faible pourrait signaler un manque d'innovation ou de renouvellement au sein l'entreprise.
--	--	---

Source : notre documentation

## Revue de la littérature théorique

### Théorie de la contingence

La théorie de la contingence insiste sur l'hypothèse de base que les organisations dont les structures internes répondent au mieux à la demande de l'environnement, parviendront à une meilleure adaptation et donc à une meilleure efficacité. En effet, en fonction des besoins de l'entreprise et de son environnement, il existe une structure organisationnelle adaptée. Nous serons donc capables de déterminer la structure adaptée (Mintzberg, 1979).

L'intérêt de la théorie de la contingence est de :

- Faire un diagnostic de la structure organisationnelle,
- Déterminer le type de structure adapté à partir des besoins de l'entreprise,
- Connaître la configuration d'une organisation afin de gérer efficacement les changements organisationnels.

A partir du moment où l'on aborde cet aspect de l'action, il est dans notre intérêt d'étudier ce qu'est une organisation, comment elle est gérée, s'adapte, décide et se transforme. L'organisation que

constitue une entreprise intéresse aussi bien les dirigeants, les managers que les exécutants. Ces derniers, à des degrés différents, influencent et voient leurs actions influencées par son fonctionnement. L'organisation est définie selon H. Mintzberg (1989) comme une action collective à la poursuite de la réalisation d'une mission commune.

- **Lien entre l'organisation et l'environnement (théorie de la contingence)**

Les organisations sont influencées par leur environnement socio-économique. Un tel constat a été le point de départ de très nombreuses recherches, dont certaines ont eu l'ambition de créer une véritable science des organisations, établissant des lois complexes reliant un état de l'environnement donné avec les structures des organisations.

La contingence est un concept clé en matière d'analyse des organisations et se définit comme une situation spécifique et évolutive qui conduit à rejeter des prescriptions uniques et standard.

### Théorie sur le changement organisationnel

Le changement fait partie de la vie des organisations, soit pour conserver l'équilibre, soit pour se transformer. Devant le caractère naturel du changement, il devient difficile de distinguer entre le contenu du changement et de son impact sur l'organisation. Figurant parmi d'autres pratiques susceptibles de développer les compétences, le changement organisationnel touche aux différentes facettes de l'évolution des compétences dans les entreprises. Aujourd'hui, la question du développement des compétences est cruciale pour qu'une entreprise maintienne son élan par rapport aux concurrents. Bouteiller D. (1997) considère que l'intensification des changements organisationnels accélère le mouvement de renouvellement des compétences existantes, parce que l'emploi devient de plus en plus complexe, que le recours à l'usage et à la maîtrise de nouvelles connaissances et de nouveaux savoir-faire fait de la polyvalence le secours de tout opérateur en situation de travail. Cependant, à chaque changement survenant dans la façon d'organiser les tâches, d'utiliser les systèmes techniques, de coordonner les opérateurs, de superviser le personnel, de prendre des décisions, se trouve associé un nouveau profil de compétences porteur d'exigences précises en matière de connaissances à assimiler, d'habilité à

maîtriser et de comportement à privilégier (Bouteiller, 1997).

### **Le modèle de l'apprentissage organisationnel dans les organisations de santé.**

Cette théorie souligne que le succès du changement repose sur l'intégration de processus d'apprentissage collectif, basés sur l'expérimentation et l'adaptation. L'idée principale est que l'engagement et la participation des employés dans ces processus réduisent la résistance au changement, tout en favorisant un environnement de travail sain et collaboratif (Champagne, 2023).

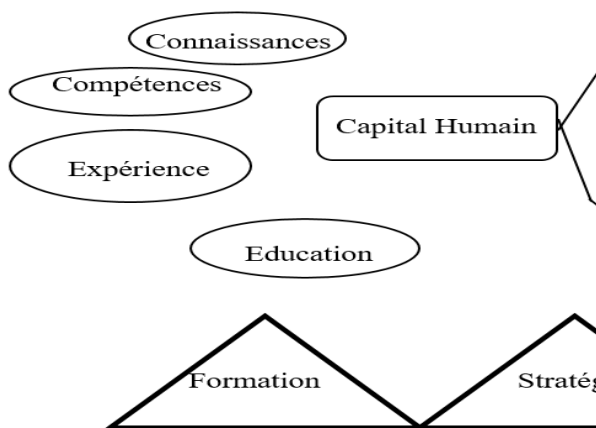
**Théorie du capital humain** citée par (Pennaforde & Jean-Louis Guinard, 2018)

Le capital humain correspond à la somme des connaissances, des compétences, des expériences éducatives et professionnelles que possède chaque individu et qu'il se doit de développer sans discontinuer pour accroître la qualité de son travail et ses compétences à des fins de performance (G. Becker, 1964), (Pennaforde & Jean-Louis Guinard, 2018).

Le capital humain repose sur le postulat que plus une organisation n'investit en formation, plus les ressources seront compétentes et plus le travail et les produits seront qualitatifs. Dans ce dessein,

l'organisation développe des compétences qui lui sont spécifiques pour obtenir un retour sur investissement (ROI) et met à la connaissance et/ou à la disposition des individus les moyens de développer des compétences génériques (transférables). De même, améliorer le climat de travail au sein de cette division la rendrait plus productive car chaque employé se sentira plus concerné par le travail et fera le mieux de lui-même.

Figure n°2. Mode opératoire du capital humain



Source : (Pennaforte & Jean-Louis Guinard, 2018).

### 1.1. Etudes empiriques

Le changement est sans doute devenu l'activité chronophage de nos organisations modernes. Au-delà des enjeux financiers, la santé au travail est l'une des dimensions les plus importantes à prendre en compte pour toute entreprise voulant

accompagner le changement. Pour limiter les risques ou la « casse », cet accompagnement humain du changement nécessite une implication forte des dirigeants, en amont du changement et non uniquement en aval. (Lefebvre, Février 2012)

De sa part, Guy Rochet, (1968), dans son ouvrage « Le changement social » parle de la conduite du changement qui vise à maîtriser une mutation ou une évolution des structures et du fonctionnement de l'organisation sociale affectant les apports sociaux (modes de vie, mentalités). Les transformations ne sont pas provisoires ou éphémères et modifient la structure ou le fonctionnement de l'organisation sociale d'une collectivité donnée, ce qui influence le cours de l'histoire. (Rochet, 1968)

Ce changement ne vient pas obligatoirement toucher toutes les catégories de la main-d'œuvre en même temps ni de la même façon, les individus ne sont pas tous touchés de la même façon, ni au même moment, par le changement (Bareil, 1999). Ainsi, le changement organisationnel, en tant que pratique managériale, est à la fois volontaire et imposé. Il peut avoir des effets variables sur l'évolution des compétences. Cependant, l'impact du changement organisationnel sur l'évolution des compétences devient une question légitime, du fait qu'il est d'une part, source de transformation de

l'organisation du travail. C'est pour le changement et par lui que se façonnent les compétences humaines dans une entreprise.

La conduite du changement est l'ensemble des opérations effectuées au sein organisation pour lui permettre de s'adapter au changement et à l'évolution de l'environnement. C'est une modification de caractères par l'apprentissage. Elle est par exemple nécessaire à mettre en œuvre lorsqu'une entreprise adopte de nouveaux outils (machines, numérique) ou encore une nouvelle organisation. Les membres de l'organisation sont alors accompagnés afin de comprendre et d'appivoiser cette nouveauté et l'intégrer petit à petit à leur environnement de travail. Savoir gérer la conduite du changement fait désormais partie des impératifs des entreprises, à tel point que des métiers en sont nés. La conduite du changement, parfois appelée « accompagnement du changement », vise à maîtriser le processus de transformation de l'entreprise dans un contexte de changement, qu'il soit désiré ou pas. (Hailey, 2005)

La diversité des approches du changement organisationnel a donné lieu à une diversité de définitions. La notion du « changement organisationnel » peut prendre plusieurs significations selon l'approche choisie : développer

l'entreprise, gérer autrement, reformer l'entreprise, restructurer, améliorer.

C'est ainsi que Philippe B. (1997) conçoit le changement comme un processus. Il considère que le changement doit être analysé dans le moment du passage et non de manière statique. Il se réfère à Norbert Alter qui s'oppose à la conception du changement comme le passage de l'état A à l'état B. D'après lui, « ce qui compte c'est le moment de passage ainsi que l'état B qui est en émergence ». Il souligne ainsi, que c'est ce passage qu'il faut observer. (Philippe, 1997)

Quant à Laurence B. (2001), peu importe la nature du changement introduit dans l'entreprise, ce dernier va impérativement susciter des mutations profondes de la culture de l'entreprise. Elle affirme : « qu'il s'agisse d'une révolution ou d'une simple évolution, qu'il soit généralisé à l'ensemble de l'entreprise ou localisé à certaines de ses directions ou services, le changement va en tout état de cause entraîner une modification des modes de fonctionnements internes, des relations entre les acteurs de l'entreprise, des habitudes de travail. Et de la personne à l'organisation, c'est la culture de l'entreprise, dans son ensemble, qui va se trouver modifiée ». Pour clarifier la notion du changement, elle propose d'analyser trois niveaux d'observation

: la personne, le groupe et l'entreprise. (Laurence, 2001)

Dans la même optique Gérard-Dominique (1999) considère que le changement « couvre à la fois des actions et leurs résultats et inclut des modifications concrètes ou abstraites portant sur des choses, des personnes ou des situations ». Cet auteur, distingue deux aspects essentiels du changement : le processus de modification d'un système et le processus de modification d'un comportement. La modification d'un système porte soit sur une ou plusieurs de ses parties (être, relations, actions), soit sur l'ensemble du système. Quant aux modifications du comportement, elles sont la réponse à l'évolution de l'environnement de l'organisation et l'expression de notre personnalité face à cette évolution. (Gérard-Dominique, 1999)

La ressource humaine constitue donc une ressource difficile à saisir et à gérer. Rares sont les dirigeants, les professionnels RH ou les gestionnaires de projet qui sont véritablement outillés pour comprendre le phénomène individuel en période de changement. Encore moins en situation de complexité et/ou en contexte de turbulence apparenté à un changement organisationnel, là même où toute relation de cause à effet est difficile. Force est donc

de croire qu'il n'existe pas de recette prescrite et absolue pour diriger, déployer et mener à bien un projet de changement en tenant compte des réactions de ceux à qui il s'adresse (Guérin, 1992).

Sans compter que la littérature relative à la gestion du changement s'attarde beaucoup plus à la proposition de façons de faire (étapes/stades/séquences/épisodes du changement à respecter, conditions de succès, relations causales, etc.) face à l'introduction d'un changement et à la gestion intégrale d'un processus de changement plutôt qu'à la volonté de comprendre et d'expliquer le changement du point de vue des individus qui y sont exposés. Au-delà de ces « façons de faire gagnantes » issues de scénarios de changement organisationnel identifiés comme réussis, nombreux de gestionnaires sont encore à la recherche de points de repères qu'ils pourraient utiliser durant la mise en œuvre d'un changement et qui leur permettraient de mieux gérer cette transition, sans nécessairement s'égarer dans des interprétations psychologiques hors de leur portée. (Guérin, 1992)

Tout ceci nous conduit à un questionnement ci-après qui constitue l'ossature de notre problématique :

*Quels sont les facteurs du changement organisationnel au sein d'une entreprise ? Ces*

*facteurs ont-ils un impact sur la gestion administrative du personnel au sein de la SONAS ?*

### Propositions des réponses

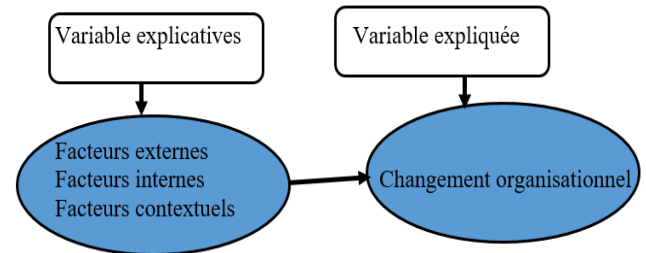
Les facteurs du changement organisationnel sont externes, internes et culturels.

- A l'interne ils seraient dus à l'évolution technologique, les pressions économiques, le marché et concurrence et la globalisation ainsi que les crises externes telles que les pandémies, les catastrophes naturelles ou les bouleversements géopolitiques qui peuvent forcer un changement.
- Les facteurs internes concernent la vision stratégique, la culture organisationnelle, le leadership, la structure organisationnelle, l'implication ou l'engagement des employés.
- Les facteurs culturels ont trait à l'innovation, la pression des parties prenantes ainsi qu'aux changements démographiques dans la composition des effectifs (âge, diversité, etc.) nécessitent parfois une adaptation des pratiques organisationnelles.

Ces facteurs interagissent souvent entre eux, rendant le processus de changement complexe. La réussite d'un changement organisationnel repose sur une gestion proactive et stratégique de ces influences. Ces changements organisationnels ont

impact sur la gestion administrative du personnel en matière de paie des agents, de recrutement, de formation, de gestion des effectifs et des conditions de travail.

Figure n°1. Modèle explicatif du changement organisationnel



Source : Notre conception

Cette étude a pour objectif de décrire les différents facteurs de changement organisationnel au sein de la société la Société Nationale des Assurances du Sud-Kivu en République Démocratique du Congo. Comprendre également leur influence sur la gestion administrative du personnel de cette structure.

### Méthodologie de la recherche

Pour accéder à des informations relatives aux facteurs du changement organisationnel, nous mettons sur pieds une démarche qualitative. Des entretiens semi-directifs sont réalisés auprès de 17 membres du personnel avec le principe de saturation, ce qui nous conduit à une analyse thématique des données et aboutir aux résultats qualitatifs attendus.

### Principaux résultats

L'étude étant qualitative, voici les résultats auxquels nous sommes arrivés :

Les entretiens se sont déroulés d'en moyenne 30 minutes auprès de 17 agents qui ont palé du changement organisationnel au sein de cette la Société Nationale des Assurances de Bukavu, au Sud-Kivu en République Démocratique du Congo.

### **Les facteurs externes**

#### **Evolutions technologiques**

L'adoption de nouvelles technologies peut obliger une organisation à revoir ses processus, ses produits ou ses services. Q1. *Avez-vous déjà constater de nouvelles technologies au sein de la Sonas-Bukavu ?* En République Démocratique du Congo (RDC), la Société Nationale d'Assurances (SONAS) adopte progressivement des technologies modernes pour améliorer ses services et répondre aux exigences d'un environnement numérique en plein expansion. Sous la direction de son actuel directeur général, Clément-Désiré Kabongo, la SONAS s'efforce d'optimiser la transparence et l'efficacité dans ses opérations, tout en intégrant des solutions digitales pour une meilleure gestion des assurances et une communication renforcée avec ses clients. Plus globalement, la RDC connaît une transformation numérique accélérée soutenue par des investissements importants dans les infrastructures digitales, comme l'inauguration

récente d'un centre des données aux normes internationales. Ce centre vise à offrir des services numériques plus fiables et sécurisés, contribuant à la souveraineté numérique et au développement économique du pays.

Par ailleurs, des initiatives comme Africa Tech Invest 2024 encourage la modernisation des services publics grâce aux innovations technologiques, en renforçant la transparence et la bonne gouvernance. Ces efforts incluent des investissements pour digitaliser les services publics, promouvoir l'inclusion numérique et attirer des investisseurs dans le secteur technologiques. La SONAS et d'autres institutions congolaises s'engagent dans une dynamique de modernisation grâce à la technologie, alignée sur les objectifs nationaux de transformation numérique.

#### **Les pressions économiques**

Les fluctuations économiques, la concurrence accrue ou les crises financières poussent les entreprises à s'adapter. Les fluctuations économiques constituent des facteurs externes majeurs influençant le changement organisationnel à la SONAS en RDC. Ces fluctuations, qui incluent la variation des taux de change, l'inflation, les cycles économiques, et les crises financières, affectent

directement les opérations et les stratégies de cette institution de plusieurs manières :

- *Impact sur la demande des assurances* : La crise économique et réduction des budgets des entreprises ; lors des périodes de récession ou de crise, les clients (particuliers et entreprises) réduisent leurs dépenses, y compris les primes d'assurance. Cela peut entraîner une baisse des revenus pour la SONAS
- *Taux d'inflation et dévaluation monétaire* : La dévaluation du franc congolais ou une inflation élevée augmentent le coût des indemnités, réduisant ainsi la rentabilité de la SONAS. En même temps, la capacité des assurés à payer leurs primes peut diminuer. Les obligations de l'entreprise en devises étrangères pour couvrir les réassurances deviennent plus coûteuses, forçant une réévaluation de ses politiques tarifaires.
- *Adaptation aux nouvelles technologies* : Dans un contexte économique changeant, la SONAS pourrait être contrainte de moderniser ses systèmes pour rester compétitive, ce qui nécessite des investissements en temps et en argent, parfois rendues difficiles par une économie instable.
- *Une économie fluctuante* peut favoriser l'entrée de nouveaux acteurs sur le marché ou

intensifier la concurrence locale et internationale, obligeant la SONAS à revoir ses stratégies.

Les fluctuations économiques imposent à la SONAS une adaptation constante pour maintenir sa compétitivité. Cela peut inclure une révision des produits d'assurance offerts, des stratégies de tarification, ou encore des investissements dans l'innovation numérique afin de répondre aux défis et aux opportunités générés par l'environnement économique externe.

Le marché et concurrence : l'émergence de nouveaux concurrents ou les changements dans les préférences des consommateurs peuvent nécessiter une réorientation stratégique.

Globalisation : l'ouverture des marchés internationaux peut obliger les entreprises à revoir leurs structures et stratégies. Les crises externes : Les pandémies, les catastrophes naturelles ou les bouleversements géopolitiques peuvent forcer un changement

### **Les facteurs internes**

#### **Vision stratégique**

Les changements dans les objectifs stratégiques, souvent décidés par la direction influencent directement l'organisation. *Q.2. Comment la vision stratégique est un facteur de changement*

*organisationnel au sein de la Société Nationale des Assurances en Rd Congo ?*

*Elle joue un rôle essentiel en tant que facteur de changement organisationnel dans une entreprise comme la SONAS et influence le changement par l'orientation et mobilisation des ressources, l'adaptation au contexte économique et social, la création d'une culture du changement, l'amélioration de la compétitivité, l'alignement avec les politiques publiques et la gestion des résistances au changement. Par exemple : La SONAS adopte une vision stratégique axée sur la **digitalisation des services**, cela pourrait entraîner des changements significatifs tels que :*

- L'autonomisation des processus d'assurance ;
  - La mise en place de plateformes numériques pour les souscriptions et réclamations ;
  - La formation du personnel aux outils numériques ;
  - Une réorganisation interne pour intégrer de nouvelles compétences.
- *Culture organisationnelle : les besoins d'évolution ou de transformation de la culture d'entreprise, comme le passage à une culture plus collaborative ou innovante.*

**Q3.** *Etant donné que ces changements ont impact sur la gestion administrative du personnel,*

*comment le leadership fait partie des facteurs internes ? Un changement de leadership peut introduire de nouvelles idées, méthode ou priorités. Le leadership contribue au renforcement de la motivation et de l'engagement des employés. Un leadership efficace inspire confiance et motivation chez les employés, favorisant leur implication dans les tâches administratives. Il est orienté vers les résultats encourageant le personnel à adopter une attitude proactive, réduisant ainsi l'absentéisme et améliorant la productivité. Le leadership permet au sein de la SONAS une amélioration de la communication interne, la facilitation de la prise de décision, la gestion des conflits et résolution des problèmes (la SONAS comme toute organisation, peut faire face à des conflits entre employés ou à des problèmes liés à la gestion des ressources humaines tels que les retards dans les paiements, insatisfactions etc.), le renforcement des compétences des employés, la création d'une culture de responsabilité, la facilitation du changement organisationnel.*

**Exemple concret :** *Si la SONAS introduit un système de gestion numérique pour suivre les données du personnel, le rôle du leadership sera crucial pour :*

- Former le personnel à utiliser le nouveau système ;

- Encourager l'adhésion des employés en expliquant les avantages ;
  - Résoudre les résistances au changement en instaurant un dialogue constructif.
- **La structure organisationnelle** : la croissance, la réduction ou la réorganisation interne peuvent nécessiter des changements importants ;
- **Engagement des employés** : les besoins des employés, leur motivation ou les tensions internes influencent également les décisions de transformation.

#### Facteurs contextuels

- **Innovation** : le besoin d'innovation pour rester compétitif peut déclencher des changements dans la structure et les processus.
- **La pression des parties prenantes** : les attentes des actionnaires, clients, fournisseurs ou partenaires ;
- **Changements démographiques** : Les changements dans la composition des effectifs (âge, diversité, etc.) nécessitent parfois une adaptation des pratiques organisationnelles.

#### Résultats supplémentaires

##### Mobilité des agents à l'interne (Turnover)

Le tableau ci-dessous indique le nombre d'agents interviewés en matière de changement organisationnel.

**Tableau 3 : Organisation de la mobilité à la SONAS/Bukavu**

Variables	Effectif	Pourcentage
Travailleurs ayant connu de mobilité	10	58,8%
Travailleurs n'ayant pas connu de mobilité	7	41,2%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Sources : Entretiens

La mobilité relevée par ces chiffres ne concerne que les cadres représentant les 58,8% de nos entretiens. Avant leur affectation, ils passent un mois dans tous les services de la SONAS avant d'être affectés dans le service correspondant. Les travailleurs non cadres quant à eux ne connaissent pas de mobilité et donc travaillent longtemps dans la routine de leur poste. D'autres n'ont pas encore connu de changement de postes durant l'année concernée par cette étude.

##### Adaptation aux outils de travail

Pour la question de savoir les outils de travail utilisés par les agents de la SONAS/Bukavu, il a été constaté que la plupart des travailleurs de cette

entité utilisent les outils informatiques, ce qui est une bonne chose vu la modernisation. Voici ce que

donnent les résultats de nos enquêtes dans le tableau suivant :

**Tableau 4 : Utilisation des NTIC à la SONAS/Bukavu**

Outils de travail utilisés	Effectif	%
Matériel informatique et fournitures de bureau (NTIC)	12	70,6
Autres fournitures de bureau, Documents administratifs, Matériel automobile	5	29,4
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

*Etes-vous adaptés à l'usage de ces outils ? Les outils modernes de travail existent et nous nous y adaptons progressivement à l'issue d'une formation. Au 70,6% des travailleurs s'adapte à l'usage de l'outil informatique à part d'autres fournitures de bureau qui ne sont pas modernes et ainsi que la tenue des documents administratifs. Il y existe également de matériel automobile moderne nécessitant une adaptation d'usage.*

Source : Entretien

De nos jours, aucune organisation ne peut se passer des nouvelles technologies de l'information et de la communication. Comme nous pouvons le voir, tout laisse à croire que la SONAS a besoin que son personnel développe des compétences adaptées à l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication en perpétuelle évolution. Le matériel informatique, et différentes fournitures bureautiques sont trop utilisés en son sein. En plus la manipulation de la documentation administrative pour appliquer une réglementation conforme aux textes préétablis nécessite des compétences en la matière. La meilleure pratique de la GRH devrait programmer inscrire les agents à un programme de formation qui permettrait l'adaptation des évolutions du travail aux compétences des travailleurs.

En outre, l'on pourrait bien constater qu'il y a eu

même des cas des cadres qui ne font pas usage des matériels informatiques, ce qui laisse à croire que ce besoin de formation se veut de toute urgence pour faire face à des mutations technologiques qui pourraient s'imposer plus tard dans ce secteur.

#### **Existence des formations**

#### **(Q.4. La formation du personnel peut-elle être un facteur de changement organisationnel ?)**

La formation des agents constitue un levier essentiel pour favoriser le changement organisationnel à la SONAS en RDC. Elle permet d'améliorer les compétences, le renforcement des capacités techniques, l'adoption des nouvelles pratiques, la sensibilisation aux enjeux organisationnels, la facilitation de la transition vers la modernisation et la promotion de la collaboration tout en créant une culture de

performance. Elle permet non seulement d'améliorer les performances opérationnelles et managériales, mais aussi de favoriser une transition harmonieuse vers une organisation modernisée, centrée sur la satisfaction des clients et la compétitivité. Le tableau ci-dessous indique le nombre d'agents ayant déjà bénéficié d'une formation pour un quelconque changement organisationnel et d'autres non.

**Tableau 5 : Organisation des formations en faveur des agents de la SONAS/Bukavu**

Variables	Effectif	Pourcentage
Agents ayant suivi une formation	11	65%
Agents n'ayant pas suivi de formation	6	35
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

Source : nos investigations sur terrain

Selon les réalités vécues, nous avons découvert que quelques formations sont organisées au sein de la SONAS/Bukavu, entre autres en système comptable OHADA suite à l'adhésion de la RDC à l'espace OHADA, en d'autres matières administratives comme le e-recrutement, le e-remunération, des logiciels multiples . De façon générale, les formations organisées sont liées aux innovations administratives ayant atteint au fonctionnement

de la SONAS. Les mutations professionnelles généralisables restent moins fréquentes à la SONAS/Bukavu. Ainsi, 11 interviewés sur 17, représentant le 65% ont affirmé avoir suivi une formation. Alors que 6 enquêtés représentant les 35% n'ont pas bénéficié d'une quelconque formation depuis leur engagement plusieurs mois. Par contre le e-recrutement est encore en étude pour son effectivité dans les années à venir.

Une autre pratique ayant suscité notre attention en termes de changement organisationnel est la

question de prélèvement des présences et des absences au travail. Multiples pratiques se voient d'usage de nos jours et permettent de recueillir les heures prestées effectivement par les travailleurs tout en constatant les absences éventuelles. C'est

le cas des indications de l'outil Skype for business qui indique la présence d'un travail dès lors que l'ordinateur d'un utilisateur est allumé. Cet outil peut même indiquer les moments où il ne faut pas déranger un travailleur pour se concentrer.

Le tableau suivant nous présente les éléments de réponses obtenus auprès de nos enquêtés à ce sujet :

**Tableau 6 : Le système de prélèvement des présences et des absences au sein de la SONAS**

Variables	Effectifs	Pourcentage
Par voie électronique	0	0%
Par signature dans le registre de présences	12	71%
Par Pointage	5	29%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

Source : Les résultats de nos enquêtes

Ce tableau nous révèle que les agents de la SONAS/Bukavu travaillent encore de manière archaïque au sujet du prélèvement des présences et d'absences. Pourtant la question des heures réellement prestées au sein d'une entreprise reste une préoccupation délicate pouvant avoir des répercussions sur la qualité des services et par conséquent le rendement, mais aussi sur la rémunération pour encourager ou décourager l'effectivité au travail.

Comme nous pouvons le constater au regard du tableau ci-haut, les présences sont inscrites seulement dans le registre (avec toutes les possibilités de mentionner les fausses informations, et/ou compléter plus tard les absences par les présences). En revanche, si le

registre se complétait par un moyen de prélèvement électronique, le suivi serait plus aisé quant à ce et le respect des heures de service s'en suivrait.

Pour la question touchant l'organisation de la rémunération des agents à la SONAS, le tableau suivant nous fournit les résultats de nos enquêtes :

**Tableau 7 : Pratique de la rémunération à la SONAS**

Variables	Effectifs	Pourcentage
Via un compte bancaire	16	94,1%
A la caisse SONAS	1	5,9%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Source : nos enquêtes

Il s'affirme par une majorité écrasante que la

grande partie de nos enquêtés sont rémunérés via les comptes bancaires des agents : 94% de nos interviewés l'ont déclaré et seulement un agent est rémunéré à la caisse de la SONAS représentant 6%. Ceci se justifie par l'existence d'un nouveau recru dont la bancarisation n'est pas encore effective.

### **Discussion des résultats**

Etant guidée par la question de décrire les facteurs du changement organisationnel et ses influences sur la gestion du personnel à la Société Nationale d'Assurance en RD Congo, nous sommes partie de l'hypothèse que ces facteurs sont internes, externes et culturels. En partant du recrutement à la retraite, la gestion des ressources humaines révèle beaucoup de défis. Par ricochet, l'on ne peut pas s'attendre à mieux parlant du changement organisationnel. Etant la variable expliquée, c'est-à-dire la conséquence des efforts soutenus effectivement par la GRH, son effectivité ne se ferait pas sentir dans un contexte où les pratiques attendues de cette gestion ne sont pas suivies de toute rigueur surtout en ce qui concerne le prélèvement des présences. Pour arriver à expliquer le changement organisationnel, nous sommes proposé d'analyser les indicateurs les facteurs internes, externes et culturels tout tenant compte « du e e-recrutement, e-

rémuneration, le turnover, le leadership, les outils de travail etc.).

Les résultats qualitatifs issus des entretiens se rapprochent de l'étude de Laurence B. (2001), qui pense que peu importe la nature du changement introduit dans l'entreprise, ce dernier va impérativement susciter des mutations profondes de la culture de l'entreprise. Elle affirme : « qu'il s'agisse d'une révolution ou d'une simple évolution, qu'il soit généralisé à l'ensemble de l'entreprise ou localisé à certaines de ses directions ou services, le changement va en tout état de cause entraîner une modification des modes de fonctionnements internes, des relations entre les acteurs de l'entreprise, des habitudes de travail. Et de la personne à l'organisation, c'est la culture de l'entreprise, dans son ensemble, qui va se trouver modifiée ». Pour clarifier la notion du changement, elle propose d'analyser trois niveaux d'observation : la personne, le groupe et l'entreprise. (Laurence, 2001)

### **Conclusion**

L'analyse des facteurs du changement organisationnel et de leurs effets sur la gestion administrative du personnel à la Société Nationale d'Assurances (Sonas) en République Démocratique du Congo met évidence l'importance de l'adaptabilité des structures internes faces aux

mutations économiques, technologiques et sociales. Ces changements, bien qu'essentiels pour maintenir la compétitivité et améliorer les performances, entraînent des défis significatifs dans la gestion des ressources humaines. Ils nécessitent des approches stratégiques qui prennent en compte la formation continue, la communication interne et l'implication active des employés pour minimiser les résistances au changement.

Les résultats qualitatifs de cette étude montrent que le succès des transformations organisationnelles à la SONAS dépend de la capacité de l'entreprise à instaurer une culture d'innovation et à intégrer des mécanismes de gestion participative. En outre, une gestion proactive des impacts du changement, notamment

en matière de motivation, de productivité et de bien-être du personnel, demeure cruciale pour assurer la pérennité des réformes. Ainsi, il est essentiel pour la SONAS de conjuguer modernisation et développement des compétences humaines afin d'atteindre ses objectifs institutionnels et de répondre efficacement aux besoins de ses parties prenantes.

## Bibliographie

Allen, D., 2012. *Management Employee Turnover*. 3e ed. New York: Business Expert Press.

Bareil, P. S. e. C., 1999. *changemen et développement organisationnel*. s.l.:s.n.

Bouteiller, C., 1997. *Changement organisationnel et évolution des compétences*. s.l.:s.n.

Champagne, F., 2023. *La capacité de gérer le changement dans les organisations de santé*. 1e ed. Ottawa: Publication du Gouvernement Canadien.

Chandler, A., 1962. *Strategy and structure : chapters in the history of the industrial Enterprise*. 1e ed. MIT: MIT Press.

Crozet, J.-Y., 2001. *Gestion des ressources humaines*. 1e ed. Paris : Editions d'Organisation .

Gérard-Dominique, C., 1999. *Eloge du changement : leviers pour l'accompagnement du changement individuel et professionnel*. Village mondial ed. Paris: s.n.

Guérin, W., 1992. *Le pilotage de changement organisationnel et managérial*. 3e ed. Paris: Cedex.

- Hailey, E. e. H., 2005. *Stratégie du changement*. Pearson Education ed. s.l.:s.n.
- Kotter, J., 1996. *Leading Change*. 1e ed. Boston: Harvard Business Review Press.
- Kurt, L., 1951. *Field Theory in Social Science*. 1e ed. New York: Harper & Row.
- Laurence, B., 2001. *Le manager éclairé: piloter le changement*. d'organisation ed. Paris: s.n.
- Lefebvre, B., Février 2012. *Transformer sans casser : Les cahiers du DRH*. s.l.:s.n.
- Leila, M. & Baha-Eddine, S., 2002. *ce qu'il faut savoir pour réussir le changement organisationnel des entreprises*. 3e ed. Paris: Dunod.
- Levy-Leboyer, C., 2006. *RH, les apports de la psychologie du travail*. Groupe Eyrolles ed. s.l.:s.n.
- Macadam, C. D. P., 1997. *La Gestion des Ressources Humaines*. Buono: s.n.
- Mintzberg, H., 1979. *The structuring of Organizations : A synthesis of the Research*. NJ ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Monia, N., 2014. *Le changement organisationnel : concepts, enjeux et stratégies*. 2e ed. Paris: L'Harmattan.
- Pennaforte, A. & Jean-Louis Guinard, J.-P. H., 2018. *Les fondamentaux de la GRH, 100 défis RH illustrés*. 3e ed. Paris: Dunod.
- Peretti, J.-M., 2019. *Gestion des ressources humaines*. 7e ed. Paris : Vuibert.
- Philippe, B., 1997. *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*. s.l.:s.n.
- Renaud, S., 1997. *Sociologie de l'entreprise : organisation, culture et développement*. Paris: s.n.
- Rothaermel, F. T., 1990. *Strategic management*. Vuibert ed. s.l.:s.n.
- Sekiou & Martory, 2005. *Recrutement et e-recrutement : Enjeux, pratiques et perspectives*. 1e ed. Paris: Vuivert.