

# La Mise En Oeuvre Du Changement Au Sein De L'économat Général Du Diocèse De Butembo-Beni

Katembo Kamavu Pétilon<sup>1</sup>, Kavira Masasi Marie Thérèse <sup>2</sup>,  
Kakule Muvakuli Elisé<sup>3</sup>, Kambale Kihumira Trésor<sup>4</sup>, Polo Ngoma<sup>5</sup>  
Et Katembo Maliyabwana Joseph<sup>6</sup>

*Professeur Associé A L'institut Supérieur Des Arts Et Métiers (Isam) De Lubero A Butembo, R. D. Congo*

*Assistante A L'institut Supérieur Des Arts Et Métiers (Isam) De Lubero A Butembo, R. D. Congo*

*Assistant A L'institut Supérieur Des Arts Et Métiers (Isam) De Lubero A Butembo, R. D. Congo*

*Assistante A L'institut Supérieur Des Arts Et Métiers (Isam) De Lubero A Butembo, R. D. Congo*

*Assistant A L'institut Supérieur Des Arts Et Métiers (Isam) De Lubero A Butembo, R. D. Congo*

*Assistant A L'institut Supérieur Des Arts Et Métiers (Isam) De Lubero A Butembo, R. D. Congo*

## Résumé :

Notre étude se focalise sur la mise en œuvre du changement au sein de l'économat général du diocèse de Butembo-Beni. Cette étude s'est assignée comme objectifs global de contribuer à une meilleure intelligence dynamique de la mise en œuvre du changement. Dans ce sens, il s'agit de l'examiner en tant qu'objet, à la fois de connaissance et de pratique qui, par ailleurs, pourra servir de vitrine pour la saisie de divers phénomènes au niveau de l'Economat général du Diocèse de Butembo-Beni.

Les Objectifs spécifiques ont été de donner une vision claire de la mise en œuvre du changement au sein de l'économat général du diocèse de Butembo-Beni en identifiant les causes; d'identifier les facteurs qui peuvent susciter ou réduire les résistances au changement et de mettre en lumière les exigences de gestion qu'impose tout effort de changement dans une organisation pour gérer efficacement le changement dans l'économat Général du Diocèse de Butembo-Beni ; notre préoccupations est de vouloir connaître l'état de lieu de l'économat du diocèse de Butembo-Beni, le type de changement qui correspond à l'économat du Diocèse de Butembo-Beni et les obstacles éventuels à ce changement ?

L'aspect pratique de notre recherche a été traité à travers l'analyse minutieuse de nos résultats obtenus grâce au questionnaire constitué et distribué au cadre et aux agents, toutes nos quatre hypothèses ont été confirmées. Cette analyse minutieuse de nos résultats nous a permis de comprendre que notre organisme d'étude est en perpétuel changement et nous nous sommes intéressées au dernier changement qui s'est effectué il y a une année et demie (la mise en œuvre de la nouvelle organisation) ; Il s'agit du changement conduit- dirigé étant opéré par l'ordinaire du lieu. Afin de minimiser les résistances qui peuvent surgir lors de ce changement la formation, la communication et l'accompagnement sont des outils mise en place pour conduire efficacement le changement au sein de l'économat .Le changement fait partie de la démarche de développement efficace au sein de l'économat général du diocèse de Butembo-Beni.

Date of Submission: 09-09-2024

Date of Acceptance: 19-09-2024

## I. Introduction

Pour HERACLITE d'Ephèse, « rien n'est permanent sauf le changement »<sup>1</sup>. Rares sont les organisations qui échappent au déferlement de ce changement. Il est une réalité omniprésente. Le changement organisationnel évolue à travers le temps et l'Eglise particulière de Butembo-Beni ne fait donc pas exception depuis sa fondation, il y a plus d'un siècle.

Dans un contexte socio- économique, en 1946, l'Eglise particulière de Butembo- Beni crée son économat Général dans le but de l'auto-prise en charge. Durant ces années d'après la deuxième guerre mondiale, appelées « années glorieuses », l'environnement est favorable et prévisible et il est marqué par une croissance miraculeuse et une stabilité économique jusqu'au milieu des années 70. Le changement est synonyme de progrès, de développement organisationnel et d'adaptation.

Aujourd'hui, dans un environnement en pleine mutation marquée par l'avancée technologique, la mondialisation et l'obsolescence de plus en plus rapide des produits, les Organisations sont propulsées dans la spirale du changement. « Durant ces vingt dernières années, ce changement est devenu le maître mot des projets

<sup>1</sup>[www.procadres.com](http://www.procadres.com), consulté le 18/10/2022 en 15h.

organisationnels.»<sup>2</sup>. Et son apparition, au sein des organisations n'est pas sans effets, elle provoque inévitablement un déséquilibre chez les individus et influence énormément leurs comportements : il crée le bouleversement, suscite la réticence, la suspicion, la peur de l'inconnu, la dérision, l'agressivité, le doute, l'incertitude quant à l'avenir, l'épuisement émotionnel, le cynisme, le désengagement, la détresse psychologique, voire même la résistance... L'effet du changement, s'apparente à un véritable traumatisme pour les personnes qui le vivent, et il est non seulement normal, mais sain qu'elles puissent exprimer leurs réactions. Un projet de changement qu'elles que soient sa nature ou sa profondeur doit être sérieusement préparé et capable d'apporter des solutions pérennes aux problèmes fondamentaux. L'expérience du changement peut s'avérer enrichissante pour l'organisation comme pour les individus si ce changement est bien géré mais au contraire elle peut les rendre très vulnérables.

Pour changer la réalité, il faut commencer par la percevoir clairement puisque nous percevons la réalité comme notre mémoire nous prépare à la percevoir. « La capacité de changer, pour une Organisation, n'est pas une compétence ponctuelle pouvant être achetée à l'extérieur, mais un actif immatériel à construire, consolider et développer.»<sup>3</sup>

La dimension humaine est au cœur du changement organisationnel. Elle est la ressource la plus précieuse à bien gérer efficacement lors de la mise en œuvre du changement pour le bon maintien de l'équilibre au sein des Organisations.

Certains gestionnaires mettent l'accent sur la dimension technique et mettent de côté la dimension humaine lors de la mise en œuvre du changement. Or cette mise en œuvre, se heurte souvent à des difficultés d'ordre humain. S'intéresser uniquement à la dimension technique en ignorant la dimension humaine voue le projet à l'échec. Certaines études situent le taux d'échec entre « 20% et 80% selon les types de changement.»<sup>4</sup>

« Le changement ne peut jamais se réaliser sans l'apport des hommes »<sup>5</sup> et « nul n'est sans savoir que les ressources humaines constituent un facteur clé de succès du changement et que ce même succès est dû aux hommes et non aux systèmes. »<sup>6</sup>. Le principal facteur limitant au développement des entreprises est le facteur humain, c'est pourquoi au cœur des Organisations qui veulent prospérer, on retrouvera toujours le management des ressources humaines, car « il n'est de richesses, de problèmes et de solutions que d'hommes. »

La mise en œuvre du changement est la période cruciale et la plus critique pour assurer la réussite de l'effort du changement. Elle doit faire partie des préoccupations des gestionnaires car elle « peut causer des turbulences chez les individus si elle est mal gérée et peut devenir une source de chaos destructeur ou de désordre créateur. Elle peut s'avérer être très difficile pour les membres de l'Organisation ; mais si l'on crée les conditions appropriées, elle peut donner lieu à une expérience riche en créativité et permettre des apprentissages importants pour l'organisation. »<sup>7</sup>

Eu égard à ce qui précède, notre thème de recherche porte sur « la mise en œuvre du changement dans l'Econamat Général du Diocèse de Butembo-Beni ». De là découle la principale question de notre recherche : Pourquoi la mise en œuvre du changement au sein de l'Econamat Général du Diocèse de Butembo-Beni ? Autour de cette question centrale, se formule des questions secondaires ci-dessous :

- ✓ Quel est l'état de lieu de l'éconamat du diocèse de Butembo-Beni ?
- ✓ Quel type de changement correspond-il à l'éconamat du Diocèse de Butembo-Beni ?
- ✓ Quels sont les obstacles éventuels à ce changement ?
- ✓ Comment conduire efficacement le changement dans l'Econamat Général du Diocèse de Butembo-Beni ?

Pour répondre aux questions de notre problématique nous avons émis les hypothèses ci-après :

- Il semblerait que l'éconamat Général du diocèse de Butembo est en perpétuel changement ;
- Le type de changement adopté au sein de cette Organisation serait le changement conduit-dirigé ;
- Il se pourrait que les obstacles éventuels à la mise en œuvre du changement soient les résistances, l'insécurité dans le diocèse entier.
- Il semblerait que la communication, la formation, l'accompagnement des parties prenantes seraient des moyens appropriés pour conduire efficacement le changement au sein de l'Econamat Général du Diocèse de Butembo-Beni.

<sup>2</sup> David AUTISSIER, Isabelle VANDANGEON -DERUMEZ, Alain VAS, *Conduite du changement concepts-clés* p.10

<sup>3</sup>Idem p.11

<sup>4</sup><https://publication-theses>

<sup>5</sup>BAREIL Céline, *Gérer le volet humain du changement organisationnel*, les éd. Transcontinental inc. et les éd. de la Fondation de l'entrepreneurship, 2004 p.23

<sup>6</sup> Jean-Bon KALIGHA, *Planification des Ressources Humaines, cours, inédit, IGRH ISAM-LUBERO Aout 2022*, p.2

<sup>7</sup>Pierre COLLERETTE et al op.cit. p.544

Vu ce qui précède, la présente étude s'assigne comme objectif global : de contribuer à une meilleure intelligence dynamique de la mise en œuvre du changement. Dans ce sens, il s'agit de l'examiner en tant qu'objet, à la fois de connaissance et de pratique qui, par ailleurs, pourra servir de vitrine pour la saisie de divers phénomènes au niveau de l'Economat général du Diocèse de Butembo-Beni.

Cette finalité se ramifie, elle-même, à divers objectifs spécifiques:

- Donner une vision claire de la mise en œuvre du changement au sein de l'économat général du diocèse de Butembo-Beni en identifiant les causes;
- Identifier les facteurs qui peuvent susciter ou réduire les résistances au changement
- Mettre en lumière les exigences de gestion qu'impose tout effort de changement dans une organisation pour gérer efficacement le changement dans l'économat Général du Diocèse de Butembo-Beni ;

Le choix de travailler ce thème portant sur « la mise en œuvre du changement » n'est pas un hasard. Dans le domaine de Gestion des Ressources Humaines, le changement organisationnel revêt une importance centrale ; il est impératif pour la vie des organisations dans les circonstances actuelles, car il est inévitable. Il marque nos sociétés aujourd'hui et il a des répercussions importantes sur les individus. Ces derniers sont, en conséquence, appelés continuellement à s'engager dans le processus de changement ; le succès et l'échec au sein de l'organisation dépendent fortement de la dimension humaine. Or, lors de la mise en œuvre de ce changement, certains gestionnaires ne tiennent pas suffisamment compte de la dimension humaine ; elle est négligée. Opérer le choix comme gestionnaire, nous avons choisi ce thème pour montrer que le changement constitue un enjeu majeur dans la vie des organisations et même la solution adéquate aux problèmes de l'adaptation. Ainsi nous allons mettre en vedette cette dimension humaine du changement et montrer que sa place est prépondérante au sein de l'Organisation car elle peut faire en sorte que le changement pénètre plus ou moins l'organisation et atteigne ou non les objectifs fixés.

L'intérêt de notre étude se situe à trois niveaux notamment : personnel, scientifique, et social.

Sur le plan personnel : Cette recherche permettra de comprendre le pourquoi de la conduite du changement au sein de l'Economat Général du diocèse de Butembo-Beni ; élargir nos connaissances dans le domaine de gestion de l'organisation sur le changement et de résoudre au plus tôt possible les problèmes qui peuvent être dévastateurs pour la conduite du changement ; de découvrir les stratégies à adopter pour la mise en œuvre du changement dans l'Organisation ; de connaître l'importance de la conduite du changement et sa place au sein de l'entreprise ; d'explorer les raisons d'utilisation des différents leviers de conduite du changement ; enfin elle nous permet de constituer un documentaire.

Sur le plan scientifique : pratiquement, ce travail servira de modèle de référence pour d'autres chercheurs dans le domaine de gestion qui voudront élargir leurs connaissances sur le changement organisationnel. Nous venons d'introduire un germe de réflexion autour d'un sujet qui ne cesse de prendre place dans les organisations à tous les chercheurs du domaine des sciences sociales, de gestion...

Sur le plan social : le changement est un processus permanent dans la vie des entreprises, il nécessite la mobilisation de toutes les ressources dont dispose l'entreprise, en particulier au niveau des personnes qui la composent ; ce travail ouvrira de vue aux gestionnaires pour conduire efficacement le changement ; Il leur permettra d'effectuer un bon choix sur les facteurs pouvant influencer positivement la mise en œuvre du changement en se préoccupant plus de la dimension humaine du changement. Ce travail apportera une solution efficace aux problèmes de conception et de mise en œuvre du changement au sein de l'organisation.

## **II. Cadre Methodologique**

Pour mener à bien ce travail, nous avons adopté les méthodes et techniques suivantes : Au cours de cette investigation, nous avons fait recours aux méthode, descriptive, systémique et fonctionnaliste ayant permis de décrire l'organisation en tenant compte de tous ses éléments et d'examiner le problème dans son ensemble, mieux comprendre le fonctionnement et la complexité des interactions au sein de l'Economat Général du Diocèse de Butembo-Beni et de comprendre le rôle que joue chaque acteur dans le processus de changement

Ces méthodes ont été accompagnées de différentes techniques, telles que la recherche documentaire qui s'est réalisé à travers la lecture des ouvrages relatifs au thème de recherche et les matières des différents cours de notre domaine vus ; le questionnaire a permis de prélever des réponses de manière systématique et pour la prise en considération de plusieurs éléments portant sur l'élaboration des questions ; l'entretien pour la collecte des données et des informations. La pré-enquête, nous a offert la possibilité d'une vue générale sur le lieu d'étude.

## **III. Proposition D'un Modele Pour Un Changement Efficace**

### **Les Donnees**

Dans cette partie, nous allons procéder à une analyse et interprétation des données et des résultats obtenus pendant notre recherche en vue de confirmer ou d'infirmer les hypothèses émises au début de notre recherche.

Nous nous appuyons sur les aspects suivants :

1. Les caractéristiques personnelles de l'échantillon d'étude ;
2. Identification du type du changement au sein de l'éconamat général ;
3. Sentiment du personnel par rapport au changement ;
4. Le recrutement ;
5. Les facteurs ou leviers de réussite de la conduite de changement ;
6. Les difficultés...

### **L'échantillon d'étude**

Notre population enquêtée au sein de l'éconamat général est répartie en deux catégories socio-professionnelles: le cadre exécutif et les agents .Le cadre exécutif est formé par l'économe général, l'économe adjoint (GRH) et le procureur ; ils constituent 12,5%.Les agents constituent 87,5%. Ces résultats sont consignés dans le tableau ci-dessous :

**Tableau N° 1 : Répartition du personnel par catégorie socio-professionnelle**

Poste occupé	Effectifs	Pourcentage
Cadre coordonnateur	3	12,5%
Agents de l'éconamat	21	87,5%
Total	24	100%

### **Répartition du personnel selon l'ancienneté**

Le tableau ci –dessous révèle le nombre d'années d'expérience de chaque enquêté au service de l'éconamat général du Diocèse de Butembo-Beni. Le cadre est au service du dit éconamat depuis une année et demie selon le protocole « N° Prot. N°: EV/BB/224/ 13/10/21 » fait à Butembo, le 13 Octobre 2021 ; avec mention « Chacun de ceux qui doivent muter est prié d'être à son lieu de destination au plus tard le 28 Octobre 2021 ». En date du 1er décembre 2021 en équipe de trois, en la fête de la Bienheureuse Vierge Marie Clémentine Anuarite Nengapeta, le cadre a commencé effectivement son service. .La période de prestation de ce cadre dépend toujours de l'Ordinaire du lieu ; mais en général, c'est pour un mandat de trois ans a dit l'économe général. Ce cadre constitue le conseil économique diocésain. Il est dit en ce qui concerne le conseil pour les affaires économiques : « la constitution d'un conseil économique diocésain pour les affaires économiques est obligatoire. Il est composé d'au moins trois fidèles nommés par l'Evêque diocésain, en raison de leur compétence dans les affaires économiques comme en droit civil, et remarquables par leur probité. La législation sur le conseil pour les affaires économiques est située dans les canons consacrés à la curie diocésaine. Le rôle du conseil dans les affaires économiques est double : d'une part, il aide l'Evêque dans la gestion du patrimoine du diocèse par le conseil et la programmation (cf. on lira avec intérêt Jean Paul II, Laborem Exercen, lettre encyclique du 14 septembre 1981, dans AAS 73- 1981, p.577-647), et à ce titre il est soumis à l'Evêque, d'autre part, il exerce une fonction de contrôle des décisions qui touchent le patrimoine diocésain.

D'après les données indiquées dans le tableau suivant, le cadre est classé dans l'intervalle de 1-5ans d'expérience et nous constatons parmi les agents deux classes ont le même pourcentage : 4,76% celle de moins d'une année et l'autre de 15-20 ans; 80,95% représente les professionnels qui ont une ancienneté entre 10-15ans ; enfin 9,5% viennent de réaliser plus de 20 ans au service de l'éconamat général. Ces agents sont liés à leur service par le contrat à durée indéterminée ou déterminé.

**Tableau N°2 : Répartition du personnel selon l'ancienneté**

	Cadres	%	Agents	%
Moins d'une année			1	4,76%
1-5ans	3	100%		
5-10 ans				
10 -15ans			17	80,95%
15ans -20ans			1	4,76%
20ans et plus			2	9,5%
Total	3	100%	21	100%

### **Identification du type du changement au sein de l'éconamat général**

Le changement opéré à l'éconamat général du Diocèse de Butembo-Beni est d'abord au niveau du personnel ; Il s'agit du changement conduit- dirigé. Tout ce qui est lié à ce changement dépend de l'Ordinaire du lieu. Etant une nouvelle équipe, au service de l'éconamat c'est pour faire une continuité de ce que les prédécesseurs ont commencé a révélé le cadre coordonnateur. Ainsi, le changement est opéré en vue d'une continuité, car, de par l'historique, beaucoup de choses changent selon les périodes. Certains posent les fondations, d'autres continuent la construction mais c'est pour le même édifice qu'est l'Eglise de Dieu et la famille humaine en sauvegardant l'environnement, notre village commun. Partant des objectifs assignés, le changement

est pour le bien commun et la plus grande gloire de Dieu et se développe dans le temps et l'espace. Ainsi, le travail est continu comme dans un jardin où, l'un sème, l'autre sarcle, le suivant glane ; mais celui qui fait croître la plante est le Créateur qui sait comment elle pousse et grandit ; que l'homme dorme ou se réveille, la création est en train de croître.

### **Sentiment du personnel par rapport au changement**

Par les données enregistrées dans le tableau ci-dessous, nous constatons que chacun des cadres ressent son sentiment. Connaissant l'histoire de l'entreprise par le témoignage de ceux qui ont vécu là, dit le GRH de l'économat général, mon sentiment était mitigé. Faut-il accepter la nomination ou pas ? Les défis à relever sont nombreux. J'ai ressenti la confiance car la grâce est ardue nous témoigne l'économiste général. Enfin, un autre révèle qu'il a été habité par l'étonnement, ne s'attendant pas à cette nomination. Nous remarquons ensuite que 28,6% d'agents ont été habité par la confiance ; 38% par le bouleversement ; 23,8% ont été affecté par le stress enfin 9,5% ont eu la joie. D'après ces différents sentiments ressentis par le personnel nous constatons que le changement en général crée un déséquilibre et qu'il n'est jamais sans effets.

**Tableau N°3 : Répartition du personnel d'après le sentiment ressenti lors du changement**

Sentiments	Cadre	%	Agents	%
Confiance	1	33,3%	6	28,6%
Bouleversement			8	38%
Stress			5	23,8%
Etonnement	1	33,3%		
Mitigé	1	33,3%		
Joie			2	9,5%
Total	3	99,9%	21	99,9%

### **Comment s'effectue le recrutement au sein de l'économat général ?**

Le cadre coordonnateur est nommé par l'ordinaire du lieu et en général le recrutement des agents s'effectue par concours nous a révélé le GRH. Le conseil s'organise au niveau interne pour la composition du test et l'administration de l'intérieur sur base d'un calendrier à communiquer aux candidats au plus tard deux jours avant les dates retenues ; mais dans le tableau ci-dessous nous constatons que 42,8% d'agents ont été recruté par concours ; 14,2% par nomination ; 23,8% par recommandation et 19% par autres voies de recrutement.

**Tableau N°4 : Recrutement au sein de l'économat général**

	cadres	Pourcentage	Agents	Pourcentage
Par concours			9	42,8%
Par nomination	3	100%	3	14,2%
Par recommandation			5	23,8%
Autres			4	19%
Total	3		21	100%

### **Facteurs clés pour conduire efficacement le changement au sein de l'économat général**

L'engagement du cadre coordonnateur constitue une condition cruciale de succès dans la conduite de changement au sein de l'organisation. Pour faire adhérer tous les acteurs, transformer et faire évoluer l'organisation ensemble dans le but d'anéantir ou diminuer les résistances. Ce cadre a défini les grandes orientations stratégiques pour l'évolution de l'Economat : la formation du personnel ; la communication, l'accompagnement, la sensibilisation, l'évaluation du travail abattu

### **La formation du personnel :**

D'après l'économiste adjoint, chargé des RH, cette formation est organisée de temps à temps afin d'assurer l'adaptation des agents au changement et pour qu'ils puissent acquérir des nouvelles compétences et comportements nécessaires au sein de l'organisation. La formation organisée par le GRH redonne la confiance aux agents pour aborder sereinement le changement. Il souligne qu'il est satisfait du travail fourni par les agents et ces derniers témoignent de l'accueil et de la considération auprès du cadre coordonnateur.

### **La communication**

Tous les trois membres du conseil exécutif diocésain ont révélé ceci : « notre équipe travaille en synergie et produit un rapport mensuel qui est remis à l'ordinaire du lieu, mais outre ce rapport, nous nous rendons régulièrement chez lui en lui soumettant nos doléances. En cas d'urgence, nous faisons les réunions par ZOOM ou par SKYPE quand l'ordinaire est en mission en dehors de son diocèse. Le personnel est préparé au changement par une correspondance ou soit une réunion tenue par l'autorité compétente. Nous effectuons des visites de poste de travail de l'économat à un rythme nettement plus soutenu. Nous expliquons à nos agents le bien fondé du

changement et qu'ils doivent apprendre à s'adapter à ce changement ; et nous faisons l'évaluation du travail abattu.

L'un de ces trois a dit ceci : une bonne communication au sein de notre Organisation c'est de se comprendre, d'échanger les informations et assurer une bonne gestion des flux informationnels.

La qualité de la communication du conseil exécutif est efficace, elle motive tous les agents à rendre service ; ces agents ont exprimés qu'ils se sentent écoutés et épanouis et que la communication diminue l'incertitude et contribue à une amélioration du bien-être au travail. Grâce à cette bonne communication, de bonnes relations règnent entre le cadre coordonnateur et les employés ; et employés entre-eux.

Par ces analyses nous remarquons que la communication est un véhicule incontournable du changement au sein de l'éconamat. Le tableau ci-dessous reflète le jugement de la qualité de communication par les agents de l'éconamat.

**Tableau N°5 : Répartition de nos enquêtés selon le jugement de la communication au sein de l'éconamat**

Communication	Oui		non	
	Fr	%	Fr	%
Efficace	21	100%		
Total	21	100%		

**L'accompagnement du personnel** permet de :

- ❖ Pouvoir identifier les besoins professionnels de tout et chacun ; de connaître le développement de son potentiel et de son savoir-faire ;
  - ❖ D'offrir un soutien aux employés et favorise l'accueil fraternel au sein de l'éconamat et la résolution des conflits ;
  - ❖ Evaluer l'impact du changement c'est-à-dire évaluer les effets des nouveaux modes de travail
- L'accompagnement permet au personnel de comprendre le changement et de diminuer les risques de résistance.

### ***Les difficultés rencontrées dans la mission au sein de l'éconamat général***

#### **Le cadre coordonnateur**

Il s'est exprimé comme suit : nous éprouvons deux types de difficultés: les difficultés internes et externes.

**Au niveau interne**, l'exiguïté des moyens pour répondre promptement et à temps opportun aux doléances ; mais aussi, le budget proposé n'est pas souvent honoré suite aux situations de la crise générale observée au niveau même de notre milieu et partout au monde. La plupart de nos AGR sont dans des milieux contrôlés par les forces négatives. Les quelques AGR qui se trouvent sur place, ne nous aident pas à nouer les deux bouts du mois. Les freins du succès sont aussi : « la peur, les lamentations, les aléas de la vie. » Nous y marchons sachant que la vertu est ardue.

**Au niveau externe** : le commentaire exacerbant qui n'encourage pas les bonnes initiatives ; mais nous avançons avec le principe de réaliser ce que nous nous sommes convenus en synergie communautaire pour le bien commun et la plus grande gloire de Dieu, nonobstant les difficultés de trouver la réponse prompte aux doléances. Les difficultés rencontrées sont au niveau de la gestion des ressources humaines. Aujourd'hui, avec la recherche effrénée des biens, certains se croient priver l'Eglise des biens acquis pour le service pastoral, spirituel et pour le bien commun en s'élisant en chefs terriens et ainsi les problèmes fonciers se multiplient. Aussi dans la gestion des ressources humaines, l'homme n'est toujours jamais satisfait de son sort et cherche plus qu'il ne peut posséder. Ainsi l'esprit de lucre bloque l'esprit du sacrifice pour le bien commun et pour la subsidiarité.

#### **Les agents**

Ils ont souligné l'insuffisance de certains matériels de travail pour bien assurer le travail ; quelque fois l'incompréhension entre nous agents.

#### ***Types de décisions soumises à l'ordinaire de lieu***

Toutes les questions concernant l'éconamat général sont du ressort de l'ordinaire du lieu et les engagements qui concernent l'aliénation et acquisition des biens sont de son ressort. Cependant, certaines questions qui concernent les projets, la gestion des ressources humaines et matérielles doivent être sous son approbation.

#### ***Le changement au sein de l'éconamat permet-il un développement efficace ?***

Par rapport aux années passées, le changement au sein de l'Econamat apporte un nouveau tonus; il y a une valeur ajoutée. Cela s'observe au niveau des résultats : des nouveaux bâtiments érigés aussi bien à la Procure (derrière le garage), à Kaghuntura (nouveau bâtiment), à Biassa par la construction des box pour alléger les transactions entre les personnes auprès du grand marché, la construction de l'abattoir et de la sous station de la cabine électrique, l'installation des étangs piscicoles, les essais à la briqueterie, la formation et la sensibilisation

de la main d'œuvre au travail responsable et digne ... Le travail est continuels comme dans un jardin où, l'un sème, l'autre sarcle, le suivant glane ; mais celui qui fait croître la plante est le Créateur qui sait comment elle pousse et grandit, que l'homme dorme ou se réveille, la création est en train de croître. Pour conduire efficacement le changement au sein de l'éconamat les stratégies sont de différents ordres et tout commence par le changement de mentalité à adapter aux moments en lisant les signes de temps nous a révélé l'économe général.

Le diocèse de Butembo-Beni est en partenariat avec le diocèse de NOTO et le premier partenariat est entre l'ordinaire du lieu qui l'est aussi pour les services de par les accords du jumelage.

### **Interpretation Des Resultats**

A partir des résultats obtenus après la présentation des données recueillies sur terrain, auprès d'un échantillon constitué de 3 cadres et 21 agents, nous passons à l'interprétation de ces résultats pour vérifier les hypothèses de départ :

Concernant la première hypothèse nous avons constaté que l'Econamat général du diocèse de Butembo-Beni est en perpétuel changement. Le tableau portant sur la répartition du personnel selon l'ancienneté fait état de ce changement. Il y a un nouveau langage : certains posent les fondations, d'autres continuent la construction mais c'est pour le même édifice qu'est l'Eglise de Dieu et la famille humaine en sauvegardant l'environnement, notre village commun. Le travail est continuels comme dans un jardin où, l'un sème, l'autre sarcle, le suivant glane ...c'est par ces réponses que nous confirmons cette hypothèse.

Deuxième hypothèse : le type de changement au sein de l'éconamat. Il s'agit du changement conduit – dirigé. Le changement opéré à l'éconamat général du Diocèse de Butembo-Beni est opéré par l'Ordinaire du lieu. Tout dépend de lui. Toutes les questions concernant l'éconamat général sont de son ressort et les engagements qui concernent l'aliénation et acquisition des biens .De même, certaines questions qui concernent les projets, la gestion des ressources humaines et matérielles doivent être sous son approbation. Selon MINTZBERG, ce type de changement suppose une personne ayant suffisamment d'autorité et de charisme pour impliquer un tel changement. Il touche aussi bien les valeurs, les attitudes les structures, les systèmes.

En nous appuyant sur le point relatif aux difficultés rencontrées dans la mission au sein de l'éconamat, notre troisième hypothèse est confirmée. Il y a une multiplicité d'obstacles au changement par exemples la plupart des AGR sont dans des milieux contrôlés par les forces négatives. Les quelques AGR qui se trouvent sur place, n'aident pas l'organisation à nouer les deux bouts du mois. Les recettes ne suffisent pas pour subvenir à tous les besoins.

Concernant la quatrième hypothèse qui dit que la communication, la formation et l'accompagnement des parties prenantes sont des moyens appropriés pour conduire efficacement le changement au sein de l'éconamat général du diocèse de Butembo-Beni a été confirmée par nos analyses ; tous nos enquêtés ont confirmé que le développement efficace de cet éconamat dépend fortement de ces trois leviers mis en place.

### **Proposition Du Modele De Changement Efficace**

Pour pallier aux différentes difficultés rencontrées dans la mission au sein de l'éconamat général du diocèse de Butembo-Beni et pour opérer un changement efficace au sein de cet éconamat, nous proposons le modèle de changement de GROUARD ET MESTON<sup>8</sup>qui identifie les dix clés de la réussite du changement :

1. **Définir la vision** : fixer l'objectif du changement ainsi que les grandes lignes de la mise en œuvre du changement ;
2. **Mobiliser** : faire en sorte que les destinataires du changement acceptent et adoptent la vision du changement en plus d'avoir la volonté de participer et de s'impliquer dans le déroulement du processus.
3. **Catalyser** : définir la structure du projet et le mode de fonctionnement qui sera capable de soutenir, de faciliter et d'accélérer le changement.
4. **Piloter** : déterminer la logique du processus du changement qui permettra de soutenir et d'assurer le bon déroulement du changement (outils, ressources, actions).
5. **Concrétiser** : mettre en œuvre le changement, c'est-à-dire matérialiser la vision dans la réalité opérationnelle quotidienne; en d'autres termes, changer les structures, les façons de faire...et générer les résultats économiques et qualitatifs escomptés.
6. **Faire participer** : susciter la participation de tout le personnel concerné afin d'enrichir la vision et faciliter la transition.
7. **Gérer les aspects émotionnels** : supprimer les résistances et les blocages provoqués par le changement afin de permettre sa concrétisation.
8. **Gérer les enjeux de pouvoir** : réorienter le pouvoir en fonction de la nouvelle vision et gérer les conflits qui peuvent en résulter.

---

<sup>8</sup><https://optima.media,consulté,le 31/12/2022 à 10H37>.

9. **Former et coacher** : Assurer un support aux individus en plus de les aider à changer et à s'améliorer au cours du processus de changement (déterminer et évaluer les besoins en formation.)
10. **Communiquer intensément**: créer une communication foisonnante et organisée qui favorise la participation et l'implication de tous au projet du changement.

Par rapport à ces dix clés de réussite du changement :

La vision définit pour conduire efficacement le changement au sein de l'économat général doit être suffisamment réaliste pour que tous les intervenants y croient ; et suffisamment optimiste pour qu'elle soit motivante et inspirante. La fixation d'un ou deux objectifs suffit pour conduire ce changement. L'objectif fixé au sein de l'économat doit être :

- Spécifique
- Mesurable
- Atteignable
- Réaliste
- Temporellement défini.

L'ordinaire du lieu doit :

- ❖ Favoriser l'adhésion du personnel à la mission, à la vision, aux valeurs et aux objectifs stratégiques de l'organisation, en communiquant de façon claire et régulière les attentes de l'organisation ;
- ❖ Soutenir et responsabiliser le cadre exécutif, en leur signifiant des orientations et des attentes claires au regard de la mise en œuvre du changement au sein de l'économat ;
- ❖ Fournir à ce cadre exécutif les outils et le soutien (accompagnement et conseils) nécessaires afin de développer des pratiques de gestion en lien avec la mobilisation du personnel ;
- ❖ Appuyer les initiatives ainsi que les interventions du cadre exécutif en matière de conduite de changement organisationnelle ;
- ❖ Garder confiance envers le cadre exécutif.
- ❖ Allouer les ressources humaines, matérielles et financières nécessaires pour bien conduire le changement.

Le cadre exécutif doit :

- ❖ Mettre en œuvre les orientations, les attentes et les actions priorisées par l'ordinaire du lieu ;
- ❖ S'investir dans les efforts déployés par l'organisation afin de créer un milieu de travail propice ;
- ❖ Créer de la cohésion d'équipe ;
- ❖ Adopter au sein de leur équipe des pratiques de gestion qui favorisent la mobilisation du personnel : payer au bon moment la rémunération juste aux agents ; accompagner les agents aux moments de joie et de peine.
- ❖ Être sensible aux besoins de l'organisation et des agents ;
- ❖ Féliciter et encourager les agents une fois le travail est bien fait ;
- ❖ Porter la considération à chacun ;
- ❖ Vivre l'empathie ;
- ❖ Tous doivent coopérer et encourager les initiatives liées au développement efficace de l'économat.
- ❖ Évaluer toujours le travail abattu ;

**Les agents** doivent :

- S'approprier le changement et participer à l'instauration d'un climat propice de travail en donnant des pistes d'amélioration dans le travail ; proposant des nouvelles façons de faire conformes à l'orientation du changement au sein de l'économat,
- ils doivent respecter les règles d'éthique et concrétiser dans leur travail quotidien les valeurs fondamentales de l'organisation.
- Quant aux réunions et activités d'information et de consultation qui leur sont proposés ils doivent donner leurs avis;
- Vivre en collaboration et en soutien mutuel avec le cadre exécutif ;
- Avoir la confiance en eux
- Partager les expériences et apprentissages entre eux et avec les nouveaux agents.

#### **IV. Conclusion**

Notre étude se focalise sur la mise en œuvre du changement au sein de l'économat général du diocèse de Butembo-Beni. Cette étude s'est assignée comme objectifs global de contribuer à une meilleure intelligence dynamique de la mise en œuvre du changement. Dans ce sens, il s'agit de l'examiner en tant qu'objet, à la fois de connaissance et de pratique qui, par ailleurs, pourra servir de vitrine pour la saisie de divers phénomènes au niveau de l'Economat général du Diocèse de Butembo-Beni.



Les Objectifs spécifiques ont été de :

- ❖ Donner une vision claire de la mise en œuvre du changement au sein de l'économat général du diocèse de Butembo-Beni en identifiant les causes;
- ❖ Identifier les facteurs qui peuvent susciter ou réduire les résistances au changement
- ❖ Mettre en lumière les exigences de gestion qu'impose tout effort de changement dans une organisation pour gérer efficacement le changement dans l'économat Général du Diocèse de Butembo-Beni ;

Ainsi notre préoccupation a été construite sur la question principale ci-dessous : *Pourquoi la mise en œuvre du changement au sein de l'Economat Général du Diocèse de Butembo-Beni ?* Autour de cette question centrale, s'est formulé des questions secondaires ci-dessous :

1. Quel est l'état de lieu de l'économat du diocèse de Butembo-Beni ?
2. Quel type de changement correspond- il à l'économat du Diocèse de Butembo-Beni ?
3. Quels sont les obstacles éventuels à ce changement ?
4. Comment conduire efficacement le changement dans l'Economat Général du Diocèse de Butembo-Beni?

L'aspect pratique de notre recherche a été traité à travers l'analyse minutieuse de nos résultats obtenus grâce au questionnaire constitué et distribué au cadre et aux agents, toutes nos quatre hypothèses ont été confirmées. Cette analyse minutieuse de nos résultats nous a permis de comprendre que notre organisme d'étude est en perpétuel changement et nous nous sommes intéressées au dernier changement qui s'est effectué il y a une année et demie (la mise en œuvre de la nouvelle organisation) ; Il s'agit du changement conduit- dirigé étant opéré par l'ordinaire du lieu. Afin de minimiser les résistances qui peuvent surgir lors de ce changement la formation, la communication et l'accompagnement sont des outils mise en place pour conduire efficacement le changement au sein de l'économat .Le changement fait partie de la démarche de développement efficace au sein de l'économat général du diocèse de Butembo-Beni.

Pour mieux mener le changement à l'économat, l'ordinaire du lieu devra s'appuyer sur le modèle du changement efficace dont les piliers sont :

- ❖ Définition de la vision ;
- ❖ Mobilisation ;
- ❖ Catalyseur ;
- ❖ Concrétisation ;
- ❖ Gestion des émotions ;
- ❖ Gestion des enjeux du pouvoir ;
- ❖ Faire participer tout le personnel concerné par le changement ;
- ❖ Formation et coaching ;
- ❖ Communication intense.

### **Bibliography**

- [1] Bareil Céline, Gérer Le Volet Humain Du Changement Organisationnel, Les Ed. Transcontinental Inc.Et Les Ed.De La Fondation De L'entrepreneurship ,2004
- [2] Jean-Bon Kaligha, Planification Des Ressources Humaines, Cours, Inédit, L1grh Isam-Lubero Aout 2022,
- [3] Pierre Collerette Et Al. Le Pilotage Du Changement, 3<sup>ème</sup> Edition, Presses De L'université Du Québec, 2021.
- [4] Autissier, David Et Moutot, Jean-Michel. Méthode De Conduite Du Changement : Diagnostic, Accompagnement, Performance. 4e Edition. Paris : Dunod, 2016.
- [5] Jean-Marie Peretti, La Gestion Des Ressources Humaines, 21<sup>ème</sup> édition Magnard-Vuibert, 2016
- [6] Dahan, Olivier Et Hetet, Blandine. Les Fiches Outil Du Changement. Paris : Eyrolles, 2014.
- [7] Philippe Bernoux, La Sociologie Du Changement Dans Les Entreprises Et Organisations, Edition Du Seuil, 2010.
- [8] Www.Procadres.Com,Consulté Le 18/10/2022 En 15h.
- [9] [https://Optima.Media,Consulté,Le 31/12/2022 A 10h37.](https://Optima.Media,Consulté,Le 31/12/2022 A 10h37)
- [10] [https://Moodle.Luniversitenumérique.Fr/Pluginfile.Php/6589/Mod-Older/Content/0/ Théorie-Des-Organisations, Consulté Le 08/10/2022.](https://Moodle.Luniversitenumérique.Fr/Pluginfile.Php/6589/Mod-Older/Content/0/ Théorie-Des-Organisations, Consulté Le 08/10/2022)
- [11] Www.Procadres.Com,Consulté Le 18/10/2022 En 15h.
- [12] <https://Publication-Thèses>
- [13] [https://Optima.Media,Consulté,Le 31/12/2022 A 10h37.](https://Optima.Media,Consulté,Le 31/12/2022 A 10h37)