

Impact Du Turnover Sur La Performance Organisationnelle : Analyse Des Déterminants Et Stratégies De Rétention A La Caisse Nationale De Sécurité Sociale (CNSS) De La RDC

LUBUYA MPENGA Pascal¹, Pambu Luamba Banazis², Ndenda mani Aldegende³, Kanupiabo Kabeya Placide⁴, Ntoto Mampuya Reagar⁵, Diyika Muya joel⁶, Josué KIBANDA KILUKIDI⁷

¹Enseignant et Chercheur en Sciences de Gestion des ressources humaines/UPN

Email : pascallubuya104@gmail.com

²Chercheur

Email :banazispambu8@gmail.com

³Chercheur

Email :Ndenda2006@yohoo.fr

⁴Enseignant de UPN

Email :kanupiabokabeya@gmail.com

⁵Chercheur

Email :Reaganntoto89@gmail.com

⁶Chercheur

Email :diyokajoel@gmail.com

⁷Enseignant et chercheur en sciences de gestion/Université Pédagogique Nationale

Email : josuekibanda13@gmail.com

Auteur correspondant :Lubuya Mpena pascal, pascallubuya104@gmail.com



Résumé : Objectif : Cette étude analyse l'impact du turnover sur l'atteinte des objectifs organisationnels et identifie les stratégies de rétention pertinentes pour la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS) en République Démocratique du Congo (RDC) sur la période 2020-2024.

Méthodes : Une étude transversale descriptive a été menée auprès de 280 employés de la CNSS sélectionnés par échantillonnage de convenance. Les données ont été collectées par questionnaire structuré (17 items) et analysées par statistiques descriptives (fréquences, pourcentages). L'analyse s'est appuyée sur le modèle de Mobley (1977) pour comprendre les mécanismes cognitifs du turnover.

Résultats : Le turnover a été jugé très élevé par 85 % des répondants, avec une intensification significative entre 2020-2024 (70 %). Les causes principales identifiées sont l'insuffisance de rémunération (90 %) et le manque de perspectives de carrière (65 %). L'impact organisationnel est sévère : ralentissement des projets (90 %), surcharge de travail du personnel restant (95 %), difficulté d'atteinte des objectifs (80 %) et dégradation de la qualité des services (75 %). Seulement 50 % des répondants reconnaissent l'existence de mesures de rétention, jugées inefficaces par 75 % d'entre eux.

Conclusion : Le turnover constitue un frein majeur à la performance de la CNSS. Une stratégie intégrée combinant revalorisation salariale, gestion de carrière et amélioration du climat organisationnel est indispensable pour stabiliser les effectifs et garantir la continuité des missions de sécurité sociale.

Mots-clés : Turnover ; Performance organisationnelle ; Rétention des talents ; Modèle de Mobley ; Gestion des ressources humaines ; Entreprise publique.

Abstract: Objective: This study analyzes the impact of employee turnover on the achievement of organizational objectives and identifies relevant retention strategies for the National Social Security Fund (CNSS) in the Democratic Republic of Congo (DRC) over the period 2020-2024.

Methods: A descriptive cross-sectional study was conducted among 280 CNSS employees selected through convenience sampling. Data were collected using a structured questionnaire (17 items) and analyzed using descriptive statistics (frequencies, percentages). The analysis drew upon Mobley's model (1977) to understand the cognitive mechanisms underlying turnover.

Results: Turnover was perceived as very high by 85% of respondents, with a significant intensification between 2020-2024 (70%). The main identified causes were insufficient remuneration (90%) and lack of career prospects (65%). The organizational impact was severe: project delays (90%), increased workload for remaining staff (95%), difficulty in achieving objectives (80%), and deterioration of service quality (75%). Only 50% of respondents acknowledged the existence of retention measures, which were deemed ineffective by 75% of them.

Conclusion: Turnover constitutes a major impediment to CNSS performance. An integrated strategy combining salary revaluation, career management, and improvement of the organizational climate is essential to stabilize staffing levels and ensure the continuity of social security missions.

Keywords: Turnover; Organizational performance; Talent retention; Mobley's model; Human resource management; Public enterprise.

1. Introduction

La stabilité des effectifs constitue un prérequis fondamental à la performance organisationnelle, particulièrement dans les entités publiques chargées de missions d'intérêt général. Le turnover, défini comme le renouvellement annuel de l'effectif d'une organisation, représente un indicateur clé de la santé sociale et managériale des entreprises. Lorsqu'il atteint des niveaux excessifs, il engendre des coûts directs (recrutement, formation) et indirects (perte de compétences, démotivation, dégradation de la qualité de service) qui compromettent la pérennité des organisations. Dans les pays en développement, les entités publiques font face à des défis spécifiques : rémunération non compétitive, faiblesse des systèmes de gestion de carrière, et instabilité politique favorisant les nominations clientélistes. La Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS) de la République Démocratique du Congo (RDC) illustre ces tensions. Créée en 1961 pour gérer le régime général de sécurité sociale, elle a connu une transformation juridique majeure en 2009 (devenir établissement public) puis en 2016 (réforme de la loi sur la sécurité sociale). Cependant, cette modernisation législative n'a pas été accompagnée d'une gestion optimale des ressources humaines, se traduisant par un turnover jugé préoccupant par les observateurs internes. La problématique centrale de cette recherche est : comment le turnover influence-t-il l'atteinte des assignations à la CNSS ? Plus spécifiquement, nous examinons : (1) l'évolution et l'intensité du phénomène ; (2) ses déterminants principaux ; (3) ses conséquences sur la performance organisationnelle ; et (4) les stratégies de rétention à mettre en œuvre.

2. Cadre Théorique

2.1 Typologie et conceptualisation du turnover

Le turnover se distingue selon sa nature (volontaire vs involontaire) et son impact (fonctionnel vs dysfonctionnel). Le turnover volontaire résulte de la décision de l'employé de quitter l'organisation, souvent motivé par l'insatisfaction ou de meilleures opportunités externes. Le turnover involontaire correspond aux départs initiés par l'employeur (licenciements). Le turnover fonctionnel concerne le départ d'employés peu performants, tandis que le dysfonctionnel désigne la perte de talents précieux pour l'organisation.

2.2 Le modèle de Mobley : processus cognitif du départ

Le modèle de Mobley (1977) structure la décision de départ en une séquence cognitive [8] : insatisfaction au travail → évaluation de la recherche d'alternatives → intention de départ → recherche d'emploi → évaluation des alternatives → départ effectif. Ce modèle met en évidence que l'intention de départ est le meilleur prédicteur du comportement effectif, tout en reconnaissant que des facteurs individuels (valeurs, attentes) modèrent cette relation. Le soutien organisationnel perçu constitue une variable clé influençant chaque étape du processus.

2.3 Conséquences du turnover sur la performance

Les conséquences s'articulent autour de trois dimensions : financière (coûts de remplacement, formation), opérationnelle (perte de compétences, discontinuité des projets) et sociale (surcharge des collaborateurs restants, démotivation, dégradation du climat). Dans les services publics, ces effets se traduisent par une baisse de la qualité des prestations aux usagers, affectant la légitimité de l'institution [10].

3. Matériels et Méthodes

3.1 Conception de l'étude

Une étude transversale descriptive a été réalisée à la CNSS entre juin et juillet 2025. La population cible était constituée de l'ensemble des employés de la CNSS. Un échantillon de 280 agents a été sélectionné par échantillonnage de convenance (accessibilité et disponibilité).

3.2 Instrument de collecte

Un questionnaire structuré de 17 items à choix fermés a été élaboré, couvrant :

- (a) caractéristiques socioprofessionnelles ;
- (b) perception de l'intensité du turnover (2020-2024) ;
- (c) causes attribuées (rémunération, carrière, conditions de travail) ;
- (d) impacts sur la performance (atteinte des objectifs, qualité des services, surcharge de travail) ;
- (e) mesures de rétention existantes et leur efficacité perçue ; (f) priorités d'action pour stabiliser les effectifs.

3.3 Analyse des données

Les données ont été traitées par statistique descriptive. Les fréquences absolues (n_i) ont été converties en pourcentages ($P = n_i/N \times 100$) pour faciliter l'interprétation comparative. L'analyse a été réalisée avec Excel.

3.4 Considérations éthiques

L'anonymat des répondants a été garanti.

La participation était volontaire, précédée d'un consentement éclairé.

4. Résultats

4.1 Caractéristiques de l'échantillon

L'échantillon de 280 répondants se répartissait comme suit : 40 % d'agents d'exécution, 35 % d'agents de maîtrise, 25 % de cadres. La répartition par direction était : Prestations et Affiliations (35 %), Administration et Finances (30 %), Informatique et Systèmes (20 %), Audit et Contrôle (15 %). L'ancienneté moyenne était de 6-10 ans pour 30 % des répondants, avec une répartition équilibrée entre les autres tranches (Tableau 1).

Tableau 1. Caractéristiques socioprofessionnelles des répondants (N=280)

Variables	Modalité	Effectif (n)	Pourcentage (%)
Catégorie professionnelle	Agents d'exécution	112	40,0
	Agents de maîtrise	98	35,0
	Cadres	70	25,0
Direction d'appartenance	Prestations et Affiliations	98	35,0
	Administration et Finances	84	30,0
	Informatique et Systèmes	56	20,0
	Audit et Contrôle	42	15,0
Ancienneté	Moins de 3 ans	56	20,0
	3 - 5 ans	70	25,0
	6 - 10 ans	84	30,0

Variables	Modalité	Effectif (n)	Pourcentage (%)
	Plus de 10 ans	70	25,0
Total		280	100,0

Source : élaboré par nous-memes

4.2 Intensité et évolution du turnover

Quatre-vingts pour cent des répondants ont été directement impactés par des départs fréquents dans leur service sur la période 2020-2024. Le turnover a été jugé « très élevé » par 85 %, contre 15 % le considérant « très faible ». Soixante-dix pour cent ont constaté une augmentation des départs (démissions, retraites anticipées) entre 2020-2024 comparé à la période antérieure (Tableau 2).

Tableau 2. Perception de l'intensité et de l'évolution du turnover (N=280)

Variables d'analyse	Modalité	Effectif (n)	Pourcentage (%)
Impact direct par les départs fréquents	Oui	224	80,0
	Non	56	20,0
Perception du taux de rotation	Très élevé	238	85,0
	Très faible	42	15,0
Augmentation des départs (2020-2024)	Oui	196	70,0

Variables d'analyse	Modalité	Effectif (n)	Pourcentage (%)
	Non	84	30,0
Total		280	100,0

Source : élaboré par nous-mêmes

4.3 Déterminants du turnover

Les causes attribuées sont dominées par l'insuffisance de rémunération (90 %), suivie du manque de perspectives de carrière et de formation continue (65 %). Ces résultats valident l'hypothèse de recherche sur les déterminants financiers et non-financiers du turnover (Tableau 3).

Causes attribuées aux départs	Réponse	Effectif (n)	Pourcentage (%)
Insuffisance de rémunération et avantages sociaux	Oui	252	90,0
	Non	28	10,0
Manque de perspectives de carrière et formation	Oui	182	65,0
	Non	98	35,0
Total		280	100,0

Source : élaboré par nous-mêmes

4.4 Impacts sur la performance organisationnelle

Les conséquences du turnover sont massives : ralentissement de la finalisation des tâches et projets (90 %), consommation significative du temps de travail par remplacement et formation des nouveaux (85 %), difficulté d'atteinte des objectifs quantitatifs (80 %), dégradation de la qualité des prestations aux affiliés (75 %), et surcharge de travail du personnel restant (95 %). Ces résultats confirment l'hypothèse d'un impact négatif du turnover sur la performance (Tableau 4).

Tableau 4. Impacts du turnover sur la performance (N=280)

Impacts constatés par les agents	Réponse	Effectif (n)	Pourcentage (%)
Surcharge de travail du personnel restant	Oui	266	95,0
	Non	14	5,0
Ralentissement des projets	Oui	252	90,0
	Non	28	10,0
Temps consommé par remplacement / formation	Oui	238	85,0
	Non	42	15,0
Difficulté d'atteinte des objectifs	Oui	224	80,0
	Non	56	20,0
Impact négatif sur la qualité des prestations	Oui	210	75,0

Impacts constatés par les agents	Réponse	Effectif (n)	Pourcentage (%)
	Non	70	25,0

Source : élaboré par nous-mêmes

4.5 Mesures de rétention et priorités d'action

Seulement 50 % des répondants reconnaissent l'existence de mesures spécifiques de rétention entre 2020-2024. Parmi eux, 75 % les jugent inefficaces. Les priorités d'action pour stabiliser les effectifs sont : augmentation des salaires (50 %), formation et développement des compétences (20 %), opportunités de promotion interne (15 %), et amélioration de l'environnement de travail (15 %). La quasi-unanimité (97,5 %) considère la stabilité d'équipe indispensable à l'atteinte des objectifs futurs (Tableau 5).

Tableau 5. Mesures de rétention et priorités d'action (N=280)

Variables d'analyse	Modalité / Réponse	Effectif (n)	Pourcentage (%)
Existence de mesures de rétention (2020-2024)	Oui	140	50,0
	Non	140	50,0
Efficacité des mesures perçue (N=140\$)	Efficaces	35	25,0
	Inefficaces	105	75,0
Priorité pour stabiliser le personnel	Augmentation des salaires	140	50,0
	Formation et développement	56	20,0

Variables d'analyse	Modalité / Réponse	Effectif (n)	Pourcentage (%)
	Opportunités de promotion interne	42	15,0
	Amélioration environnement de travail	42	15,0
Stabilité d'équipe indispensable aux objectifs	Oui	273	97,5
	Non	7	2,5

Source : élaboré par nous-mêmes

5. Discussion

5.1 Confirmation des hypothèses

Les résultats confirment les deux hypothèses de recherche. Premièrement, le turnover élevé affecte négativement l'atteinte des assignations, se traduisant par des retards de projets (90 %), des objectifs non atteints (80 %) et une dégradation de la qualité de service (75 %). Ces constats s'inscrivent dans la lignée des travaux de Lumbala sur la SNEL et de Griffeth et al. sur les méta-analyses des conséquences du turnover. Deuxièmement, les causes principales sont bien l'insuffisance de rémunération (90 %) et le manque de perspectives de carrière (65 %), conformément aux résultats de Kambale sur les facteurs psychosociaux du turnover dans les administrations publiques congolaises. La prééminence de la dimension financière s'explique par le contexte économique difficile de la RDC et le niveau de vie des fonctionnaires.

5.2 Analyse à la lumière du modèle de Mobley

Le modèle de Mobley permet de comprendre la séquence cognitive conduisant au départ. L'insatisfaction (rémunération, carrière) génère l'évaluation d'alternatives externes, aboutissant à l'intention puis au départ effectif. Le faible soutien organisationnel perçu — illustré par l'absence de mesures de rétention reconnues par 50 % et leur inefficacité perçue par 75 % — accélère ce processus. La surcharge de travail du personnel restant (95 %) crée un effet boucle : les départs augmentent la charge des survivants, qui développent à leur tour l'intention de départ.

5.3 Spécificités du secteur de la sécurité sociale

La CNSS, en tant qu'institution de prévoyance sociale, fait face à un paradoxe : elle gère la protection sociale des travailleurs sans pouvoir garantir la sienne propre. La dégradation de la qualité des prestations (75 %) affecte directement sa légitimité et sa crédibilité auprès des affiliés. Cette situation est particulièrement préoccupante dans un contexte de réforme législative récente (loi de 2016) visant à étendre la couverture sociale.

5.4 Implications managériales

Les résultats suggèrent une stratégie de rétention intégrée articulée autour de quatre leviers :

- (1) revalorisation salariale (priorité citée par 50 %), condition nécessaire mais non suffisante ;
- (2) gestion de carrière (promotions internes, formation), répondant aux aspirations de développement ;
- (3) amélioration du climat organisationnel, via un leadership participatif et une communication transparente ;
- (4) gestion différenciée des talents, identifiant et retenant les agents stratégiques dont le départ affecterait fortement les opérations.

5.5 Limites et perspectives

La méthode d'échantillonnage de convenance limite la généralisation. L'absence de données objectives de turnover (taux calculés) et de mesures de performance (indicateurs de productivité) restreint la robustesse des conclusions. Une recherche longitudinale, combinant données administratives et perceptions, permettrait de valider ces résultats.

6. Conclusion

Cette étude démontre que le turnover constitue un frein majeur à la performance de la CNSS, avec des conséquences opérationnelles, financières et sociales sévères. Les déterminants sont à la fois financiers (rémunération) et organisationnels (carrière, climat). La mise en œuvre d'une stratégie intégrée de rétention, combinant revalorisation salariale, développement professionnel et amélioration du soutien organisationnel, est indispensable pour stabiliser les effectifs et garantir la continuité des missions de sécurité sociale en RDC.

REFERENCES

- [1]. Barney J, Wright PM. On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*. 1998 ;37(1) :31-46.
- [2]. Décret n°09/53 du 09/12/2009 fixant les statuts de l'Institut National de Sécurité Sociale (INSS). *Journal Officiel de la RDC*. 2009 ;47 :2341-2356.
- [3]. Duchamp D, Guery L. *La gestion des ressources humaines*. Paris : Hommes et Techniques ; 2006.
- [4]. Griffeth RW, Hom PW, Gaertner S. A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*. 2000 ;26(3) :463-488.
- [5]. Kambale JM. *Analyse des facteurs psychosociaux du turn-over dans les administrations publiques congolaises : cas des agents du ministère de la Fonction publique [Mémoire de licence]*. Université Catholique du Congo ; 2021.
- [6]. Kibonge L. *Le rôle de la culture organisationnelle dans la gestion des talents et la réduction du turn-over dans les entreprises publiques congolaises [Mémoire de licence]*. Institut Supérieur de Gestion ; 2024.
- [7]. Kumamboma L. *Gestion des ressources humaines dans les entreprises publiques en RDC*. Kinshasa : Éditions Universitaires ; 2022.
- [8]. Lumbala P. *Impact de la rotation du personnel sur la performance organisationnelle des entreprises publiques : étude de cas sur la SNEL de 2019 à 2021 [Mémoire de licence]*. Université de Kinshasa ; 2022.
- [9]. Masamba S. *Gestion des Ressources Humaines*. Kinshasa : Volcan International ; 2014.
- [10]. Mobley WH. Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*. 1977 ;62(2) :237-240.
- [11]. Mputu G. *Le rôle du leadership managérial dans la gestion du turn-over au sein des entités publiques congolaises [Thèse de doctorat]*. Université Protestante au Congo ; 2020.
- [12]. Nkulu B. *Impact des nouvelles technologies de l'information sur l'engagement des employés et le turn-over dans le secteur public [Mémoire de licence]*. Université de Lubumbashi ; 2023.
- [13]. Sekiou L. *Gestion des Ressources Humaines*. Paris : Nathan ; 1995.